الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

إدارة الأعمال الدولية

م. طارق علي جماز

الفهرس

تابع الفهرس

افتتاحية

الحمد لله وكفى، وسلام على عباده الذين اصطفى، وبعد..

فقد مضى ذلك الزمن الذي كانت تعيش فيه الشعوب والحكومات والمنظمات بعزلةٍ عن المجتمع الدولي، فقد تقاربت الدول والشعوب، وحركتها جميعاً المصالح الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وكان للإدارة نصيبها المعلى في ذلك فامتدت آثارها لتشمل اقتصادات الدول لا على المستوى المحلي فحسب وإنما على المستوى الخارجي أيضاً بعيداً عن حدودها الجغرافية فواجهتها عقبات وعراقيل اجتماعيةٌ وبيئيةٌ وسياسيةٌ في البلدان المضيفة خشية امتداد سيطرة الدول المتقدمة على مقدرات بعض الشعوب وخاصةً النامية منها.

لقد ظهرت إدارة الأعمال الدولية كعاملٍ أساسٍ في قيام الشركات الدولية التي تمارس نشاطها الاستثماري خارج حدودها الجغرافية، وصارت تشكل علماً في حد ذاته لما له من آفاقٍ واسعة، وقد استدعى ذلك أن ينظر إليها كمادة أكاديميةٍ مستقلةٍ تؤطر لنظرياتٍ وأفكارٍ ورؤى ومفاهيم تربط بين الاقتصاد والسياسة والثقافة وجميع مناحي الحياة.

أرجو من خلال الصفحات التالية أن أكون قد وفقت في إلقاء الضوء على إدارة الأعمال الدولية من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، والتي استعنت فيها بالمراجع الهامة في هذا الحقل والتي عثرت عليها بعد البحث والتنقيب.

والله الموفق والهادي إلى سواء الصراط،،

م. طارق جماز

السؤال الأول: ناقش ما يلي:

1- يقصد بالأعمال الدولية أي نشاطٍ تجاريٍ يتعدى مداه وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة.

2- إن الاتجاهات المستقبلية لنمط وهيكلية المنافسة لازالت غير واضحة.

3- تطبق الشركات اليابانية م. ج نموذج التنظيم العالمي.

4- زاد النفوذ السياسي للطبقة البرجوازية على الطبقة الحاكمة في بعض الدول الأوروبية مما ترك أثره على التجارة وتراكم رؤوس الأموال.

5- إن التبادل الحر بين الدول والشعوب هو الوضع الطبيعي الذي يجب أن يسود في العلاقات الدولية التجارية والاقتصادية والثقافية، وكل ما يعترض ذلك يؤدي إلى وجود وضعٍ غير طبيعيٍ بين الشعوب والدول.

6- يعرف التكامل الاقتصادي بأنه اتفاقٌ بين الدول المتجاورة أو المتقاربة على الانتقال الحر للسلع والخدمات والأفراد عبر أسواق بعضها البعض.

7- ميزان المدفوعات لدولةٍ ما هو عبارةٌ عن بيانٍ حسابيٍ لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بين تلك الدولة وسائر دول العالم.

8- تتغير أسعار صرف العملات الأجنبية بين فترةٍ وأخرى أو بين لحظةٍ وأخرى.

9- التحالفات الاستراتيجية عبارةٌ عن اتفاقاتٍ بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة.

10- المؤشر هو أداةٌ تستخدم لقياس اتجاهات التقدم أو التراجع في السوق المالي ككل.

1/1 ناقش: يقصد بالأعمال الدولية أي نشاط تجاري يتعدى مداه وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة.

بمعنى أنها ممارسة عمليات استثماريةٍ وأنشطةٍ وظيفيةٍ تتجاوز حدود البلد الأم سواء كانت تسويقاً أو إدارة لموارد بشريةٍ أو بيعاً أو شراءً أو خدمة، وقد يتعدى ذلك حدود دولتين إلى أكثر.

كما أنها عملياتٌ تتسم بالاستمرار ولا تنتهي عند عمليةٍ واحدةٍ أو صفقةٍ واحدة، وغالباً ما يكون لصاحب العمل بصمته الواضحة فيها.

هذا هو الفرق بين المنشأة التي تمارس نشاطاً دولياً وبين المنشأة المحلية إذ أن المنشأة المحلية تمارس عملها داخل القطر الذي تتأسس فيه فحسب.

وتتخذ الأعمال الدولية صوراً شتى كالمعونات والقروض والاستثمارات أو الاستيراد والتصدير، أو أعمال الوساطة بين العارضين لرؤوس الأموال والباحثين عنها، كما يتم نقل التكنولوجيا والأفراد والمعدات بوساطة الشركات، وتولي الشركات الدولية اهتماماً بكافة المشكلات التنظيمية والإدارية والتقنية المتعلقة بذلك.

كما أن من نافلة القول: أن هناك تفاعلاً ما يتم بين هذه الشركات وبيئة المجتمع في البلد المضيف سواء الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية.. إلخ.

وتقوم هذه الشركات بدراسة هذه البيئة دراسةً مستفيضة، وتقدير الأخطار البيئية والإدارية المحتملة قبل الولوج في هذا النوع من العمليات.

ومن الجدير أن يذكر أن الأعمال الدولية تمارس على مستويين، أحدهما جزئي والآخر كلي، **فالجزئي** هو ما يتعلق بوظائف المنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.. إلخ وذلك على مستوى الوحدة.

أما المستوي **الكلي** فهو ما يتعلق بتفاعل المنظمة مع الأجهزة الحكومية والمؤسسات المعنية إدارياً، والتفاعل مع البيئة من جميع جوانبها.

إن هذا النوع من النشاط يقتضي وضع سياساتٍ إداريةٍ سواء من قبل هذه الشركات أو من جانب الدول المضيفة.

فأما سياسات هذه الشركات فتقتضي[1] :

1- بناء خططٍ ووضع سياساتٍ وبرامج في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل، واختيار وتدريب ومكافأة القوى العاملة في الدول المضيفة.

2- اختيار وتدريب مديريها بالمشروعات الجديدة في الدول المضيفة.

3- القيام بالتنسيق بين فروعها في مختلف الدول المضيفة.

4- تنمية وسائل اتصالٍ جيدة بينها وبين الأجهزة الحكومية والخبراء والجمهور.. وغير ذلك بالدولة المضيفة.

5- القيام بسلسلةٍ مستمرةٍ من بحوث التنمية والتطوير في مجالات الإنتاج والتسويق وغيرها من الأنشطة الحيوية/ الوظيفية لها.

وأما سياسات الدولة المضيفة فتقتضي[2] :

1- وضع الخطط والسياسات والبرامج الملائمة لهذا النوع من الاستثمار.

2- وضع برامج لترويج فرص الاستثمار وجذب المستثمرين الأجانب.

3- تحديد أو تصميم بعض الإجراءات والنظم الإدارية المناسبة.

4- تهيئة مناخ الاستثمار بما يتلائم ومتطلبات جذب الشركات الأجنبية، والحد من القوانين أو القيود التي تعرقل نشاط هذه الشركات.

5- إنشاء إدارةٍ أو مجلسٍ أو هيئةٍ عليا تكون مهمتها توجيه المستثمرين الأجانب وتقييم المقترحات الخاصة بمشروعات الاستثمار، واختيار نوع ومستوى التكنولوجيا الملائم لمتطلبات التنمية الشاملة.

6- الاختيار والتدريب الجيد للأفراد المناط بهم مهام التعامل مع المستثمرين الأجانب، أو التخطيط والتنظيم الخاص بتشجيع الاستثمار الأجنبي داخل البلاد.

7- تدريب القوى العاملة الوطنية في كافة المستويات استعداداً لإحلالهم محل القوى العاملة الأجنبية.

8- إن إنجاز المهام أو الوظائف السابقة (من 1 إلى 7)، وكذلك متطلبات التعامل المستمر مع المستثمرين يستلزم بصفةٍ دائمةٍ القيام بصنع واتخاذ القرارات.

2/1 : إن الاتجاهات المستقبلية لنمط وهيكلية المنافسة لازالت غير واضحة.

يمكن القول[3]:

إن التغير التكنولوجي المتسارع في النقل والمواصلات وضيق الأسواق المحلية، بحيث لم تعد كافيةً لاستيعاب حجم الإنتاج الكبير للشركات وعدم احتمالها للمنافسة فيما بينها، ووجود أسواقٍ خارج الحدود تتقارب مطالبها وتتشابه احتياجاتها وتتوحد في ذوقٍ استهلاكي، كل هذا أدى إلى أن تنافسٍ محمومٍ بين الشركات للعمل في ما وراء الحدود الوطنية.

وقد أدت هذه المنافسة إلى زيادة عمليات التنسيق بين هذه الشركات مما ساعد في ترابط هذه الأنظمة المعقدة، وتوسيع المدى الجغرافي، وهو أمرٌ واضحٌ للعيان من خلال العمليات المشتركة لهذه الشركات في مجالات التجارة والصناعة والمال فهو صراعٌ شرسٌ إلا أنه صراعٌ تحكمه المصلحة بين جميع الأطراف.

وعليه يمكن القول إن المستقبل التنافسي بين هذه الشركات غير واضح المعالم إلا أنه يمكن استلهام صورتين من صور التوجه المستقبلي في هيكلية هذه المنافسة.

الصورة الأولى: إن هناك ثلاثة تكتلاتٍ اقتصاديةٍ عالميةٍ تتنافس لكسب أكبر حصةٍ من السوق خارج أراضيها، وهي تكتلاتٌ تمثل دولاً صناعية، وتسعى كل منها لتصريف منتجاتها خارج حدودها، وتعتبر الصناعة أو التكنولوجيا هي موردها الأكبر الذي تعتمد عليه.
هذه التكتلات هي الولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والمجموعة الأسيوية التي تتصدرها اليابان.

ونظراً لهيمنة اليابان على الناحية التكنولوجية فقد أصبحت منافساً حقيقياً ربما يجاري الولايات المتحدة وأوروبا أو يتفوق عليهما في بعض الابتكارات مما يدعو الولايات المتحدة

إلى بذل كل ما تستطيع من أجل وقف هذا التفوق، ومن هنا تشتعل الخلافات السياسية والاقتصادية بين هذه التكتلات.

إن نجاح اليابان في وضع نظمٍ للابتكارات سيضعها مع الوقت في المقدمة هي ودول آسيا، وستتحول إلى أن تكون المرجعية الأولى والمصدر الرئيس لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالسيطرة على اتجاهات انتشار مناهج العولمة في العالم مما يدفع معظم دول العالم إلى تبني نظم التكنولوجيا اليابانية.

ولا ينقص اليابان لتحقيق هذه السيطرة والفوقية إلا أن تنفتح على العالم سياسياً وإدارياً وأن تقيم علاقاتٍ استراتيجيةٍ مع دول الجوار.

إذا حدث هذا فإن المستقبل لليابان ونمور آسيا اقتصادياً وسياسياً وبالتالي عسكرياً أيضاً.

الصورة الثانية: هي وضع أسسٍ أو صيغة للتنافس والتعاون بين هذه التكتلات وإن كانت صورةً صعبة التطبيق نظراً للشروط التي ستضعها كل كتلةٍ من حيث تحقيق المساواة التكنولوجية في الصناعات الاستراتيجية وتوزيع مناطق نفوذ كل منها في العالم الثالث. أما الصناعات الخفيفة فيمكن أن تترك فيها المنافسة حرة.

إن اختلاف النزعات السلوكية ووجود إرثٍ تاريخيٍ قديمٍ من التنافس وتضارب المصالح، والسباق المحموم في الأبحاث والتطوير بين هذه التكتلات يجعل من الصعب تحقيق هذه الصيغة من التعاون وإن كان البعض يرى أن هذا الأمر آتٍ لا محالة إذ أنه إذا لم يتحقق فإن البساط سوف يسحب من تحت أرجل الولايات المتحدة الأمريكية وأن مستقبل العولمة سيأخذ نمطاً وشكلاً مختلفاً عما هو عليه الآن.

3/1 : تطبق الشركات اليابانية متعددة الجنسية نموذج التنظيم العالمي.

يمكن القول[4] :

هذا النظام يقوم على أساس السلعة (Product based global structure).

تتبع الشركات اليابانية هذا الأسلوب الذي يتسم بالمركزية خلاصته أن القرارات المتعلقة بالأصول والموارد والعمليات والمسؤوليات تتخذ من قبل المركز، ولا يستطيع مدراء الفروع اتخاذ أي قرارٍ أو تحمل مسؤوليةٍ دون الرجوع إلى الإدارة العامة للشركة في المركز.

إن دور الفروع هو تطبيق خطط وسياسات المركز ليس إلا.

إن هذا التنظيم يتسم بالآتي:

1- أنه يعتبر كمختبرٍ مركزي (Centralized Lab) يهتم بطرق تكييف الخطط والسياسات العملياتية التي يُطلب من الفروع تنفيذها وذلك دون مشاكل خاصة.

2- عدم السماح لعناصر غير يابانيةٍ من بيئة البلد المضيف بالمشاركة في عضوية مجالس إدارات الفروع.

وقد كان من نتاج هذا التوجه أن واجهت الشركات اليابانية العاملة بالخارج مشاكل إداريةً كثيرةً نظراً للتباين الشديد في ثقافات وأخلاقيات وعادات وسلوكيات هذه المجتمعات.

ورغم نجاح نظرية "وليام أوتش" (William Ouchi) في نظريته من مزجٍ للأسلوب الإداري الأمريكي وأسلوب المؤسسات اليابانية، فحاول التركيز على الأفراد والبيئة التي يعملون فيها وضرورة التفاعل معها وعدم الانكفاء أو التقوقع بعيداً عنها واعتبار الأفراد في أي موقعٍ عناصر مركزيةً هامةً لها أحقية اتخاذ القرارات، وبهذا تقل المستويات الإدارية وتتخذ طابعاً أقل رسمية، كما يتناسب الشكل التنظيمي مع البيئة المحيطة والمتغيرات.

نقول رغم نجاح هذه النظرية في اليابان إلا أنها لم تسع إلى التطبيق خارج اليابان، وتدار الشركات اليابانية حالياً إما باليابانيين القادمين من اليابان أو من قبل اليابانيين المغتربين، ومن الواضح أن الشركات اليابانية لا تسعى لحل هذه المشكلة وتفضل عدم دخول الأجانب في إدارتها.

4/1 : زاد النفوذ السياسي للطبقة البرجوازية على الطبقة الحاكمة في بعض الدول الأوروبية مما ترك أثره على التجارة وتراكم رؤوس الأموال.

دون الدخول في التطور التاريخي للبرجوازية يمكن القول[5] :

إن المصطلح الحديث لها يشير إلى تلك الطبقة الاجتماعية داخل النظام الرأسمالي وهي التي تمتلك ثروة مالية أو ممتلكات تدر ريعاً.

وحتى القرن التاسع عشر كانت البرجوازية مصطلحاً يرمز إلى الطبقة الوسطى التي تقع بين النبلاء والعبيد ، وكان انحدار ثروة وسطوة النبلاء في أواسط القرن التاسع عشر إيذاناً بصعود الطبقة الوسطى وتحالفها مع السلطة بل أصبحت في الواقع طبقةً حاكمةً جديدةً تسير الأمور ولو من وراء ستار ، وذلك في ظل توسع التجارة وانتشار اقتصاد السوق.

إن هذا الوضع قد زاد من النفوذ السياسي للطبقة البرجوازية على الطبقة الحاكمة في أوروبا ، وحدث ذلك التحالف بين قوة المال التي يملكها البرجوازيون والقوة العسكرية التي تمتلكها السلطة مما دفع الفريقين إلى التفكير في **تعظيم الثروة.** وقد سعت كل دولةٍ ذات موارد محدودةٍ كالذهب والفضة والمواد الخام إلى قهر ملوك البلدان المجاورة التي تملك هذه الموارد.

هذا الوضع ولد حالةً من سوء الجوار وانعدام الثقة بين ملوك أوربا وتنامت بينهم الصراعات، يضاف إلى ذلك فقد تنامى الصراع بين مئات الصناع والتجار والعاملين بالزراعة إذ سعى كل قطاعٍ لمزيدٍ من النفوذ والثروة على حساب الآخرين.

ومن هنا كان لابد من **تعظيم القوة العسكرية** للدول التي تود الاستيلاء على موارد الغير، وفي ذات الوقت تعظيم القوة العسكرية لدى الدول التي ترغب في الدفاع عن مصالحها القومية، ومن هنا تشكلت الجيوش والأساطيل وانطلقت الدول الكبرى كبريطانيا وفرنسا وإسبانيا ثم البرتغال لتستعمر العالم وتنهب ثرواته وتستعبد شعوبه.

لقد طغى على الفكر التجاري الأوروبي فكرة أن تعظيم الثروة لا يتحقق إلا من خلال التجارة عبر الحدود ، وأنه لابد من توافر ثروةٍ تتمثل في الذهب والمعادن، فإذا لم تكن متوفرةً فلا سبيل للحصول عليها إلا جلبها من الخارج ولو بالقوة العسكرية.

كما طغى مفهوم تحقيق الفائض في الميزان التجاري من خلال زيادة الصادرات والحد من الواردات، ولأجل زيادة الصادرات تضافرت جهود التجار لزيادة الإنتاج الصناعي والزراعي ووضع القيود على السلع المستوردة لحماية المنتج المحلي من المنافسة.

5/1: إن التبادل الحر بين الدول والشعوب هو الوضع الطبيعي الذي يجب أن يسود في العلاقات الدولية التجارية والاقتصادية والثقافية، وكل ما يعترض ذلك يؤدي إلى وجود وضعٍ غير طبيعيٍ بين الشعوب والدول.

التبادل الحر هو[6] "عمليةٌ تجاريةٌ تتم بين بلدين أو أكثر، وتقوم على عدم إخضاع المعاملات التجارية لقيودٍ محددةٍ كحقوق الجمارك أو تحديد سقف السلعة المتبادلة".

ويمكن القول[7]:

ينظر البعض إلى التبادل الحر نظرةً استعماريةً باعتباره ذريعةً لنشر مفهوم العولمة التي تخفي في باطنها أبعاداً للهيمنة والسيطرة والتحكم من جانب الأقوياء.

إن منطق التبادل الحر وحرية السوق عند هؤلاء تعني جسراً إلى تقوية الأقوياء وإضعاف الضعفاء، ومزيداً من الاستفادة من مقدرات الدول النامية، واختراقها كذلك ثقافياً وحضارياً.

هذا تصور، أما التصور الآخر فمؤداه أنه ومن خلال النظريات الاقتصادية الشهيرة (نظرية الميزة المطلقة، نظرية الميزة النسبية، نظرية نسب عناصر الإنتاج) فإن التبادل الحر يفيد البلد المصدر والمستورد معاً ويعمل على زيادة الناتج العالمي وهو ما تشير إليه نظرية الميزة المطلقة.

كما أن التبادل الحر يفيد تشجيع الدولتين المتبادلتين إذ أنه يشجع كلاً منهما على التخصص في إنتاج السلع التي تكون تكلفتها النسبية أقل وإنتاجها كبير فيتم تبادل الفائض وتتحقق المكاسب لكلا الطرفين، وهذا ما تشير إليه **نظرية الميزة النسبية**.

أما **نظرية نسب عناصر الإنتاج** فقد حاولت تفسير أسباب التجارة بين الدول.

وهناك عوامل تلعب دورها في تحديد حجم المساهمة النسبية في التجارة الخارجية لكل دولة، منها مساحة الدولة، وعدد سكانها، ومواردها وثرواتها الطبيعية.

إن ما سبق يفضي إلى حتمية التجارة بين الدول إذ لا يمكن لدولةٍ أن تعتمد على نفسها اعتماداً كلياً، وأنه لابد من الاستفادة من المزايا النسبية التي تتوفر بين دولة وأخرى.

فإذا أرادت الدولة زيادة دخلها القومي فلابد لها أن تتفاعل تجارياً مع الدول الأخرى وأن تنفتح على من حولها وخصوصاً الدول المجاورة، فمن هنا يتحقق تقسيم العمل والتخصص فيه، وأنه من أجل تعظيم مكاسب الدول فلابد من رفع القيود الجمركية وإجراءات الحماية التي تحد من انسياب حركة التجارة بينها.

إن التبادل الحر يعمل على رفع كفاءة استخدام عناصر الإنتاج.

إن دولاً اشتراكية - سابقاً - قد تفهمت ذلك مؤخراً وبدأت تنفتح تجارياً كروسيا ويوغوسلافيا في حين مازالت غيرها كالصين وفيتنام تشدد القيود على تجارتها.

وقد تأخذ هذه القيود **شكلاً كمياً** وذلك بتحديد العدد المسموح باستيراده من سلعة ما من دولةٍ بعينها، أو قيوداً نقدية تهدف بها إلى منع هجرة رؤوس الأموال إلى الخارج أو دعم العملة الوطنية أو منع استيراد السلع الأجنبية تماماً كما فعلت الدول الاشتراكية سابقاً أو قد تلجأ الدولة إلى تحديد سعر صرف عملتها الوطنية.

وقد تأخذ القيود **شكلاً إدارياً** يهدف إلى حماية المنتج المحلي مثل وضع مقاييس ومواصفاتٍ خاصةٍ للسلع المستوردة وفرض رسومٍ على التاجر المستورد، ومطالبته بقائمةٍ طويلةٍ من الأوراق الثبوتية.

وهناك قيدٌ أو عقبةٌ تضعها الدول وهي الرسوم الجمركية، حيث أن دولاً منها تبالغ في هذه النسبة لدرجةٍ يصعب أو يستحيل معها انسياب حركة التجارة الدولية.

إن التبادل الحر سبيلٌ إلى جني أرباحٍ متوازنةٍ فيما بين الدول الصناعية وبعضها البعض نظراً لتقارب مستوى المنافسة بينها، ولكنها في الأغلب لن تكون ذات جدوى عاليةٍ في التبادل بين الدول الصناعية الكبرى والدول النامية الضعيفة إذ أنها - كما سبق وذكرنا- ستكون تكريساً لفوائد عالية تجنيها الدول الصناعية من جراء استغلالها للمواد الخام والثروات الطبيعية التي تملكها الدول النامية ثم تعيد بعد ذلك تصديرها في صورة منتجاتٍ صناعيةٍ الأمر الذي يزيد الضعيف ضعفاً والقوي قوةً.

وباختصار فإن الجدوى الحقيقية للتبادل الحر لا تكون إلا بين الدول المتقاربة اقتصادياً.

6/1: يعرف التكامل الاقتصادي بأنه اتفاق بين الدول المتجاورة أو المتقاربة على الانتقال الحر للسلع والخدمات والأفراد عبر أسواق بعضها البعض.

التكامل الاقتصادي (Economic Integration) هو تكتلٌ اقتصاديٌ بين مجموعةٍ من الدول[8] "ويسمى في الأدبيات الاقتصادية بالتكامل الإقليمي أو تقسيم العمل والتبادل بين بلدان منطقةٍ جغرافيةٍ واحدة، ويجب ألا ينظر إليه كبديلٍ للتنمية الاقتصادية الداخلية، بل إنه استمرار ودرجة أعلى من التنمية".

والتكامل الاقتصادي على هذا النحو هو صورةٌ جزئيةٌ من صور تحرير التجارة إذ أن تحرير التجارة سيكون مقتصراً على هذه التجمعات فقط كأن يكون هناك تكتلٌ لدول مجلس التعاون الخليجي، أو بين مصر والسودان.. وهكذا.

إن التكامل الاقتصادي لا يتم إلا عن طريق تجميع وتوحيد الطاقات والموارد البشرية، والحفاظ على الأدمغة والعقول والمواهب، وتجميع الأموال وتوظيفها في بناء اقتصادٍ قوي، والعمل على تجميع الموارد الطبيعة والثروات والمواد الخام.

وهناك تعريفاتٌ كثيرةٌ للتكامل الاقتصادي إلا أنه يمكن الاتفاق على أن التكامل الاقتصادي هو إلغاء القيود الجمركية وغير الجمركية بين مجموعةٍ من الدول المتكاملة وتنسيق السياسات الاقتصادية والنقدية والمالية، الأمر الذي يخلق تكتلاً اقتصادياً جديداً محل الاقتصادات الوطنية لكل دولةٍ من دول هذا التكامل.

ويحقق التكامل الاقتصادي مزايا عديدة منها[9]:

1- إعادة توزيع السكان في البلدان المعنية بما يحقق قدراً أكبر من التناسب بين عددهم وبين الموارد المتاحة.

2- ويترتب عليه القضاء على مشاكل البطالة وانخفاض مستويات المعيشة في الدول المتكاملة.

3- تستطيع الدول التي تعاني من نقصٍ في الأيدي العاملة المدربة وفي الفنيين المتخصصين أن تجد العدد الكافي منهم مما يمكنها من استغلال مواردها بأكبر كفاءةٍ ممكنة، ومما يزيد من درجة تخصصها الإنتاجي بشكلٍ عام.

4- اتساع حجم السوق، وزيادة معدل النمو الاقتصادي.

5- تحسين شروط التبادل التجاري بين الكتلة المتكاملة اقتصادياً وبين الدول الأجنبية.

ولكي يأخذ التكامل الاقتصادي شكله التام فإن عدة **مراحل** يجب أن يمر بها[10]:

المرحلة الأولى: المنطقة التجارية الحرة (Free Trade Area) وذلك بإزالة الحواجز الجمركية بين دولتين متجاورتين وتسهيل تدفق السلع بينهما.

المرحلة الثانية: الاتحاد الجمركي (Customs Union) وهو الذي تقوم فيه الدول الأعضاء بإزالة الحواجز الجمركية أمام تدفق التجارة وتنقل الأفراد، الأمر الذي يعزز المكانة التجارية للدول الأعضاء في مواجهة التكتلات الاقتصادية الأخرى، ومثال ذلك الاتحاد الجمركي لدول مجلس التعاون الخليجي.

المرحلة الثالثة: السوق المشتركة (Common Market) وهي التي تضيف إلى ما سبق حرية حركة عناصر الإنتاج خاصة رأس المال والعمالة بين الدول الأعضاء.

المرحلة الرابعة: الاتحاد الاقتصادي (Economic Union) وهنا تصبح جميع أسواق الدول الأعضاء سوقاً واحدة ويتم فيها توحيد العملة وتنطلق الجهود نحو تكوين اتحاد سياسي بينها.

7/1 : ميزان المدفوعات لدولة ما هو عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بين تلك الدولة وسائر دول العالم.

ميزان المدفوعات (Balance of Payment)[11]: هو عبارةٌ عن بيانٍ حسابيٍ لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بين تلك الدولة وسائر دول العالم، ولكل دولةٍ ذات علاقةٍ تجاريةٍ مع دولةٍ أخرى ميزان للمدفوعات يتم الرجوع إليه، فإذا حقق ميزان المدفوعات فائضاً لدى دولةٍ ما فهذا يعني بالضرورة أن هناك عجزاً في ميزان المدفوعات لدى الدولة الأخرى.

ويتكون هيكل ميزان المدفوعات من عدة عناصر هي:

1- الحساب الجاري.
2- حساب رأس المال.
3- الفروقات الإحصائية (مجموعة التعديلات في الميزان التجاري وميزان حساب رأس المال).
4- حساب التسويات (صافي الاحتياطيات من الذهب والأصول الأخرى المتداولة).

ولمزيد من التفصيل:

أولاً: ميزان الحساب الجاري (Balance of Current Account):

باختصار هو الفارق بين مجموع صادرات الدولة ووارداتها من تجارةٍ منظورةٍ كالسلع، أو تجارةٍ غير منظورةٍ كالخدمات المصرفية والتأمين والشحن وخلافه.

وكلما زادت الصادرات عن الواردات اعتبر هذا فائضاً تجارياً أو ما يسمى الميزان التجاري الملائم، أما إذا زادت الواردات عن الصادرات فيطلق على ذلك العجز التجاري أو ما يسمى الميزان التجاري الغير ملائم، وإن كان بعض الاقتصاديين يرى أن العجز التجاري ليس دلالةً سيئةً دائماً إذ ربما كان ذلك دليلاً على استيراد الكثير من الأصول الرأسمالية التي تستثمر لاحقاً وترفع الإنتاجية وتزيد المخرجات.

ثانياً: حساب رأس المال:

وهو يتكون من حركة إقراضٍ واقتراض بمعنى أن الدولة تقترض مقابل صكوك دين ترسلها للمقرض، ويكون حساب رأس المال هو الفارق بين صافي الدائن (+) أو المدين (-).

ثالثاً: الفروقات الإحصائية:

وهي المجموع الصافي لكل ما لم تسجيله من التعاملات.

رابعاً: التسويات الرأسمالية:

وهي عبارة عن صافي الاحتياطيات الدولية من الذهب والأصول السائلة، وتتم التسوية الحسابية للعجز أو الفائض بواسطة التحركات في الحسابات الجارية أو في عناصر الاحتياطيات الدولية، وبهذا يصبح ميزان المدفوعات متوازناً حسابياً.

ولتوضيح ما نقول، الجدول التالي **مثال لميزان المدفوعات** لإحدى الدول في سنة ما:

القيم	أ البنود	ب دائن (+)	جـ مدين (-)	د صافي الدائن (+) أو المدين (-)
I	**الحساب الجاري:**			
	1- ميزان البضائع التجاري (التجارة المتطورة).	475	-589	-133
	2- التجارة غير المتطورة (خدمات دخل).			30
	3- ميزان الحساب الجاري.			-103
II	**حساب رأس المال:**	231	-148	
	[تسليف (-) أو اقتراض (+)]			
	4- تدفقات رأس المال.			83
	5- ميزان حساب رأس المال.			
III	**فروقات إحصائية:**			
	6- مجموع ما هو بحاجة لتعديل.			
	(الخط3+ الخط5+ الفروقات الإحصائية)			
IV	**التسويات الرسمية:**			-1
	7- ميزان التسويات الرسمية.			
	(صافي التغير في الأصول الرسمية)			
	8- الصافي الكلي للمجموع.			

8/1 : تتغير أسعار صرف العملات الأجنبية بين فترة وأخرى أو بين لحظة وأخرى.

توضيحاً لذلك نقول[12]:

إن أسواق الصرافة أو القطع الأجنبي (Foreign Exchange Market) والذي يكون محله البنوك أو السماسرة أو مكاتب الصرافة أو الأفراد المصرح لهم ببيع وشراء العملات الأجنبية أو الأسواق هي المكان الذي يتم فيه تبادل العملات الأجنبية ، وهذه العملات لا تثبت على سعر واحد وإنما تتغير أسعار صرفها وفقاً لميكانيكية العرض والطلب.

لقد مر صرف العملات بتطورات تاريخية نذكرها فيما يلي:

1- كان نظام صرف العملات قائماً على معيار الذهب (The Gold Standard) وذلك قبل قيام الحرب العالمية الأولى، وكانت تحدد قيمة العملة بما يقابلها من الذهب، وتتم المبادلة **بسعر ثابت** بحيث يكون سعراً أساسياً، أما سعر السوق فكان يختلف اختلافاً بسيطاً جداً متأثراً بالعرض والطلب، وقد تنخفض العملة نتيجة لزيادة واردات الدولة عن صادراتها حيث تضطر إلى دفع الذهب مقابل الفرق بين الواردات والصادرات فيؤدي ذلك إلى انخفاض عملتها.

2- مع انهيار البورصات العالمية عام 1952 انهار نظام العملة مقابل الذهب وذلك بسبب ما خلفته الحرب العالمية الأولى من تدني الثقة بين المتعاملين إلى أن قام صندوق النقد الدولي مع نهاية الحرب العالمية الثانية ونشأ نظام **تبادل الذهب بالذهب** ولم يبقَ سوى الدولار الأمريكي القابل للتبادل مع الذهب بسعرٍ ثابتٍ هو 35 دولاراً للأونصة، وبناءً على ذلك فلا تستطيع دولةٌ أن تبادل عملتها بالذهب إلا بشرائها للدولار الأمريكي أولاً ، وبموجب هذا النظام يمكن لكل دولةٍ تثبيت سعر صرف عملتها بزيادة أو نقص قدره 2.5٪ ، فإذا زاد الطلب على عملتها فإنها تطرح كمياتٍ إضافيةٍ من عملتها المحلية في السوق لتحد من الارتفاع المستمر في قيمة عملتها ، والعكس في ذلك صحيح.

أما إذا كانت الدولة لا تملك نقداً أجنبياً يغطي الشراء فإن سعر عملتها سيستمر في الهبوط كلما قل عليه الطلب كما حدث في العراق، ولبنان، واليمن.. إلخ

أما في حالة الدول التي تعاني عجزاً دائماً في ميزان المدفوعات فإنها تضطر إلى تخفيض عملتها بنسبة ما وتبقى بعد التخفيض على نسبة 2.5٪ تتراوح فيها الأسعار

بين الزيادة والنقصان. ولتجنب الاستمرار في هبوط العملة في هذه البلدان فإنها تلجأ إلى إجراءاتٍ رقابيةٍ على عمليات الصرف الأجنبي للعملات بحيث يصبح البنك المركزي أو مؤسسة النقد هي الجهة الوحيدة التي تملك حق شراء وبيع العملات الأجنبية.

3- مع عدم التزام الولايات المتحدة بتوفير الكميات اللازمة من الذهب لجميع الدول حيث لا تملك الدول الوصول إليه إلا بشراء الدولار أعلنت الولايات المتحدة عام 1971 أنها ستبيع الذهب للبنوك المركزية للدول وفقط ولن تبيعه للبنوك أو المؤسسات التجارية مما تسبب في انفكاك الدولار عن الذهب وأصبحت جميع العملات معومةً أمام الذهب مما نشأ عنه تقلباتٌ حادةٌ في أسعاره مقابل كافة العملات وخاصة الدولار، فقد تضاعف سعر الأونصة إلى تسعة أضعاف عما كان عليه يوم أن كان ثابتاً أمام الدولار، ثم ما لبث بعد ذلك أن عومت الدول الأوروبية أسعار عملاتها أمام بعضها البعض، ثم ما لبثت أن تبعتها الدول الأخرى، وأصبح العرض والطلب هو المحرك لارتفاع أو انخفاض سعر كل عملة.

والخلاصة أن أسعار العملات حالياً مقابل بعضها تتحدد في أسواق حرة بفعل قانون العرض والطلب على عملةٍ بعينها، ولا يستقر سوق الصرف الأجنبي إلا عند النقطة التي يتوازن فيها العرض والطلب.

وسعر الصرف لأي عملةٍ هو **علاقةٌ تبادليةٌ بين دولتين أو أكثر** في الأسواق المالية.

كما أن هناك اتجاهاً يقول بأن سعر العملة يرتفع على المدى الطويل بمقدار ما تحققه من زيادةٍ في القوة الشرائية داخل بلدها مما يزيد من قيمتها في الخارج. أما على المدى القصير فإن التغير في سعر الفائدة البنكية، والأحداث السياسية، واختلاف التوقعات تؤدي إلى التقلب والتغير السريع في سعر الصرف. وإذا ما انخفضت القوة الشرائية للعملة فإن ذلك سيقلل من حجم الصادرات ويزيد من حجم الواردات نظراً لزيادة المعروض من العملة المحلية التي انخفضت قوتها الشرائية في الداخل فانخفضت أيضاً في الخارج.

ويمكن الاستناد إلى ذلك في التجارة الدولية إلا أنه غالباً لا ينطبق على كثير من السلع وهي السلع غير الانتقالية كالأراضي والشقق أو الخدمات فهي تؤثر على القوة الشرائية داخل بلدها دون أن تؤثر على سعر صرف العملات.

9/1: التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقات بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة.

التحالفات الاستراتيجية شكلٌ من أشكال الاستراتيجيات للدخول والانتشار في الأسواق الدولية وقد تزايد تكوين التحالفات سواء بين الدول أو الحكومات أو بين منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة.

وتثور أسئلة مثل: ما هي الدوافع وراء تكوين هذه التحالفات؟ وهل يمكن قيامها بين المنافسين أم أنها تقتصر على غير المنافسين؟ وما هي نوعية المنظمات التي يمكن لمنظمةٍ ما الدخول معها في تحالفٍ استراتيجي؟

وقد جاءت الدراسات لتلخص أهم الدوافع في[13]:

1- رفع القدرات الاستراتيجية لأطراف التكتل.
2- تخفيض التكاليف (الاقتصاد في النفقات).
3- تخفيض درجة المنافسة.
4- حالات عدم التأكد بالنسبة للطلب.
5- حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة.
6- انخفاض مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة.

ومن أهم المعايير التي تعتمدها الشركات الدولية لاختيار شركاء التحالف[14]:

1- أن يكون لدى كل طرفٍ ميزةٌ تنافسية (إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية).
2- أن تكون مساهمات كل طرفٍ متوازنة.
3- أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.
4- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافسٍ قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
5- أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.
6- أن يكون هناك توافقٌ بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

والتحالفات بين الشركات العملاقة تقوم على أساس[15]:

1- تحالفات استراتيجية تسويقية كأن يتم الاندماج فيما بين شركتين مملوكتين لدولتين مختلفتين لتشكيل تحالفٍ استراتيجي لاستخدام نفس شبكة وأقنية التوزيع العائدة للشركتين في منطقةٍ جغرافيةٍ محددة، وذلك للاستفادة من التخفيض في تكاليف نقل البضائع والمنتجات.

2- تحالفاتٌ استراتيجيةٌ إنتاجيةٌ فيما بين شركات صناعة السيارات، الطائرات، الحاسبات العالمية، بحيث تستفيد إحدى الشركات من المزايا الخاصة التي تتمتع بها الشركة الأخرى، كأن تشترك شركات أمريكية وأخرى يابانية بإنتاج مشترك لعدد محدود من السيارات في السوق الأمريكية بحيث تتاح للشركة اليابانية إمكانية دخول الأسواق الأمريكية دون عوائق، كما ويتاح للشركة الأمريكية الاستفادة من التقانات المتطورة في صناعة السيارات الصغيرة والمتوسطة التي بدأت تظهر الحاجة إليها بشكل واسع في السوق الأمريكية.

3- تحالفاتٌ استراتيجيةٌ تكنولوجيةٌ غايتها الأساسية الاستفادة من الخبرات التكنولوجية المتطورة لدى شركة ما في بلد ما مقابل الدخول إلى الأسواق الدولية، كأن تقوم إحدى شركات صناعة الحاسبات بالتحالف مع إحدى الشركات المماثلة لها في إحدى الدول الأوروبية بحيث يصبح بإمكان الشركة الأوروبية إضافة بعض أنواع الحواسيب اليابانية لتصنع على خطوطها الإنتاجية مقابل تبني هذه الشركة توزيع منتجات الشركة اليابانية من هذا النوع من الحاسبات في الأسواق الأوروبية.

ولا يفوتنا القول إن قيام التحالفات ليس بالأمر السهل فهو يحتاج إلى جهد كبير وتفكير عميقٍ ومشاوراتٍ ولقاءاتٍ ودراساتٍ قبل إبرام أي اتفاقٍ بين الأطراف المتحالفة ليقوم التحالف على أسسٍ صحيحةٍ قويةٍ تتفادى نشوب الصراع الذي قد يتعلق بمراكز اتخاذ القرار وتقسيم السلطة بين الشركاء ليتحقق التكامل المطلوب.

10/1 : المؤشر هو أداة تستخدم لقياس اتجاهات التقدم أو التراجع في السوق المالي ككل.

يجدر بنا قبل الحديث عن المؤشر أن نتحدث عن أسواق الأوراق المالية حيث يعرف سوق الأوراق المالية بأنه[16] "عبارة عن نظامٍ يتم بموجبه الجمع بين البائعين والمشترين لنوعٍ معينٍ من الأوراق أو لأصلٍ ماليٍ معين، حيث يتمكن بذلك المستثمرون من بيع وشراء عددٍ من الأسهم والسندات داخل السوق، إما عن طريق السماسرة أو الشركات العاملة في هذا المجال.

وتعتبر أسواق الأوراق المالية أحد ثلاثة عناصر لأسواق المال (Financial Market) والمكونة من:

1- سوق النقود الذي يقوم الجهاز المصرفي فيه بالدور الرئيسي.
2- سوق رأس المال الذي يتكون من بنوك الاستثمار وشركات التأمين.
3- سوق الأوراق المالية حيث يتم التعامل فيه بالأوراق المالية من صكوك الأسهم والسندات التي تصدرها الشركات والبنوك أو الحكومات أو غيرها من المؤسسات والهيئات العامة وتكون قابلة للتداول.

ويقيس مؤشر الأسواق المالية مستوى الأسعار في السوق حيث يقوم على عينةٍ من أسهم المنشآت التي يتم تداولها في أسواق رأس المال المنظمة أو غير المنظمة أو كلاهما، وغالباً ما يتم اختيار العينة بطريقة تتيح للمؤشر أن يعكس الحالة التي عليها سوق رأس المال والذي يستهدف المؤشر قياسه.

وهناك نوعان من المؤشرات، المؤشرات التي تقيس حالة السوق بصفة عامة مثل مؤشر داو جونز لمتوسط الصناعة (DJIA) ومؤشر ستاندرد أند بور[*] (S& P500)، ومؤشرات قطاعيةٌ أي تقيس حالة السوق بالنسبة لقطاعٍ أو صناعةٍ معينة ومنها على سبيل المثال مؤشر داو جونز لصناعة النقل أو مؤشر ستاندرد أند بور لصناعة الخدمات العامة.

---

[*] هناك مؤشرات أخرى، ففي بريطانيا يوجد مؤشر الفايننشال تايمز (F.T. Actuaries World Indices)، وفي ألمانيا مؤشر داكس (DAX)، وفي فرنسا مؤشر كاك 40 (CAC40)، وفي آسيا مؤشر نيكاي (Nikkei)

أما أهمية المؤشرات وعلاقتها بالحالة الاقتصادية فهي أنه طالما أن نشاط المنشآت التي يتم تداول أوراقها المالية في سوق رأس المال يمثل الجانب الأكبر من النشاط الاقتصادي في الدولة، وفي حال اتسمت سوق رأس المال بقدر من الكفاءة فإن المؤشر المصمم بعناية لقياس حالة السوق ككلٍ من شأنه أن يكون مرآةً للحالة الاقتصادية العامة للدولة.

كما يمكن لمؤشرات أسعار الأسهم فضلاً عن ذلك أن تتنبأ بالحالة الاقتصادية المستقبلية وذلك قبل حدوث أي تغيير قبل فترة زمنية".

وعموماً فإن لكل سوق مالي مؤشره الخاص به، وهو قد يتحرك صعوداً أو هبوطاً فإذا صعد المؤشر قيل إن السوق صعودي (Bull Market) وإذا اتجه نحو الهبوط قيل إن السوق نزولي (Bear Market) فالمؤشرات بهذا تقيس مدى تقدم السوق أو تراجعه خلال فترةٍ معينة.

هذا إلى جانب بعض الاستخدامات للمؤشرات مثل[17]:

1- إعطاء فكرةٍ سريعةٍ عن العائد المتوقع لمحفظة الأوراق المالية.

2- يساعد في الحكم على مستوى أداء المديرين لمحافظ الأوراق المالية الاستثمارية.

3- التنبؤ بما سيكون عليه وضع سوق رأس المال في المستقبل.

4- يساعد في قياس المخاطر المنتظمة لمحفظة الأوراق المالية.

السؤال الثاني : حلل ما يأتـي :

1- هناك جملةٌ من المخاطر تنجم عن تحويل العملات.

2- تختلف كل دولةٍ من دول العالم عن الأخرى في درجة تجانس مجتمعها من حيث التكوين الثقافي والذي يترك أثره على الأعمال الدولية.

3- تدريب العاملين بخاصةٍ والمدراء بعامة يلعب دوراً مهماً في تحسن إدارة الأعمال الدولية.

4- هناك جملةٌ من المشاكل التي تواجه المناطق الحرة في البلدان العربية.

5- للخصخصة دورٌ مؤثرٌ في زيادة حركية الشركات على صعيد الأعمال الدولية.

6- يؤثر التنبؤ بالمخاطر السياسية في أي بلدٍ في فاعلية أداء منظمات الأعمال.

7- من وجهة نظرٍ تاريخيةٍ ظل الاستثمار الأجنبي يجذب اهتمام الشركات والدول.

8- هناك عدة نظرياتٍ تبحث في موضوع الاستثمار الأجنبي.

9- تتأثر الأنماط الاستهلاكية للأفراد بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

10- إن قدرة الشركة على التكيف مع البيئة العامة المفروضة من حكومة البلد المضيف للشركات الأجنبية يعتمد على مدى قدرتها على التنبؤ بالمتغيرات السياسية وغير السياسية.

1/2 : هناك جملة من المخاطر تنجم عن تحويل العملات.

يمكن القول[18] :

العملة هي وحدة التعامل الأساسية بالدولة والتي تصدرها حكومة الدولة أو المصرف المركزي وتكون قيمتها هي أساس التعاملات التجارية.

ومن المخاطر التي يخشاها المستثمر دائماً مخاطر التحويل أو ما يطلق عليه سعر تبادل العملة وهي الخسارة الناتجة عن التغيرات السلبية التي تطرأ على أسعار تحويل العملة، هذه المخاطر تنشأ في الفترة الواقعة ما بين التعاقد على استيراد سلعة تم حسابها بعملة الدولة المصدرة للسلعة وحلول موعد السداد الفعلي لقيمة هذه السلعة، وهي مسألة تخضع للظروف فقد ينتج عنها ربحٌ أو خسارة، فالمستثمر رابحٌ في حالة ما إذا انخفضت قيمة عملة الدولة المصدرة للسلعة وثبات قيمة العملة المحلية، وهو خاسرٌ إذا حدث العكس، أما في حالة ثبات سعر الصرف بين العملتين فتبقى الأمور على حالها فلا ربح ولا خسارة.

ولو نظرنا إلى التغير الذي يمكن أن يحدث في العملة المحلية: فلو ارتفعت قيمتها مع ثبات أو انخفاض قيمة العملة الأجنبية فإن المصدر ستزيد أرباحه، وهو أمر متكررٌ في عالم التجارة الدولية بين المصدرين والمستوردين إذ أن كلاً منهما يقيم داخل بلده.

إن الخطر الشديد ينتج عندما يرغب **المستثمر المقيم** في تحويل أمواله إلى عملة بلده الأم أو بلدٍ أخرى وصادف في ذلك الوقت انخفاض في عملة البلد المضيف لأية أسبابٍ سواء كانت سياسيةً أو اقتصاديةً أو عسكرية(*)، وربما وضعت دولة المضيف قيوداً على خروج العملة الصعبة القابلة للصرف إلى خارج البلد المضيف، وهذا السيناريو وارد الحدوث خاصةً في الدول النامية أو دول العالم الثالث.

ولا يكون أمام الشركات المستثمرة سوى أن تشتري بهذه الأموال أصولاً كالعقارات والأراضي على أمل أن يتحسن الاقتصاد الوطني لاحقاً وترتفع قيمة العملة المحلية، أو ترفع الحكومة قيودها عن أسعار الصرف أو خروج العملة.

(*) مثال ذلك الأزمة التي حدثت في بعض دول جنوب شرق آسيا في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي والتي أدت إلى تراجع كبير في أسعار صرف عملات هذه الدول وفي قيم صادراتها الخارجية، وكذلك الأزمة السياسية والاقتصادية في العراق التي أدت إلى تراجع سعر الدينار العراقي مقابل العملات الأخرى بما يزيد عن 1000%

إن التغير في أسعار صرف العملات قد يؤدي إلى ثلاثة أنواعٍ من **الانكشافات** هي[19]:

1- الانكشاف المحاسبي الذي يحدث عادةً عند تحويل البيانات الواردة في القوائم المالية والمحاسبة من عملة البلد المضيف إلى عملة البلد الموطن الرئيسي للشركة الأم أو إلى أية عملةٍ لها استخدامات واسعة دولياً كالين والمارك واليورو والجنيه الإسترليني والدولار وغيرها، حيث تحصل تغيرات في أسعار صرف العملة الوطنية للبلد المضيف تجاه أي عملةٍ من العملات الدولية.

2- انكشاف التبادل الذي يتم بفعل التغير في قيم الحسابات المدينة والدائنة نتيجة تغيير أسعار صرف العملة ما بين فترتي الالتزام والسداد، حيث يحصل في بعض الحالات أن تتحسن أوضاع صرف العملات المحلية حيال العملات الأجنبية المعتمدة عند تاريخ السداد بينما لم تكن كذلك عند فترة الالتزام أو التعاقد، لذلك يجب الاتفاق بين الطرفين إما على أساس الوسط الحسابي لسعر الصرف عند الالتزام وعند السداد، أو على أساس سعر الصرف السائد عند الالتزام والتعاقد، أو على أساس سعر الصرف عند السداد.

3- الانكشاف الاقتصادي ويحصل في العادة نتيجةً للارتفاع المفاجيء النسبي في أسعار عملة أحد البلدان مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار السلع المصدرة أو المعدة للتصدير وهذا يضعف من قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية ويجعل الإقبال عليها محدوداً مما ينعكس بشكلٍ مباشرٍ على قيمة تعاملات الشركات المصدرة، وتواجه هذا الوضع عادة الشركات الأمريكية واليابانية بسبب التبادلات في أسعار صرف العملات المصطنع أو التلقائي.

إن أثر تغير أسعار العملة على التبادل يحدث إذا قامت الشركة بتحصيل حساباتها بموجب عملةٍ أجنبيةٍ نشأت عن تبادلٍ تجاريٍ أو أية تعاملاتٍ تمت في الخارج، لكن أثر الانكشاف الاقتصادي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في الأسواق الخارجية أو إلى ضياع أسواقٍ تقليديةٍ خلال فترة زمنية طويلة، لكن قد تلجأ الشركات الدولية التي تفقد بعض أسواقها بسبب ارتفاع أسعار عملتها إلى الاستثمار في نفس الأسواق التي افتقدتها بسبب زيادة أسعار صادراتها إليها، ولهذا تلجأ المصارف المركزية وخاصةً في الدول المتقدمة إلى المحافظة على مستوى الاستقرار في أسعار عملاتها كي لا تتأثر - من جراء الارتفاع أو الانخفاض- عمليات التبادل التجاري بين الدول استيراداً وتصديراً.

2/2 : تختلف كل دولة من دول العالم عن الأخرى في درجة تجانس مجتمعها من حيث التكوين الثقافي والذي يترك أثره على الأعمال الدولية.

تعددت التعريفات حول مصطلح الثقافة (Culture) ما بين اعتبارها فناً أو قيماً أو سلوكاً أو عادات أو معتقدات أو تراث، وهذه التعريفات تؤكد على مضامين مشتركةٍ هي[20]:

1- إن الثقافة تعكس أسلوب حياة كل مجموعةٍ من المجموعات البشرية وطريقة اندماجها.

2- إن للثقافة تأثيراً مباشراً وغير مباشرٍ على أنماط حياة المجموعة وطريقة استخدام واستهلاك السلع والخدمات.

3- إن الثقافة تعد مرشداً لإدارة الشركات الدولية لأنها تبصر تلك الإدارة بممارسات وأنماط وتفاعلات المجتمعات الجديدة والتي تختلف عن بيئة مجتمعها التي تعيش فيه.

ومن خصائص الثقافة توارثها جيلاً بعد جيل، وانتقالها من وسطٍ اجتماعيٍ إلى آخر، وقبولها للتعديل والتغيير وفق ما يحيط بالمجتمع من ظروف تميزه عن سواه من المجتمعات، ومن خلال فهم هذه الخصائص ودراستها تتبلور الرؤية أمام الشركات الدولية من حيث مدى التكيف معها من عدمه، وهنا يتخذ القرار بدخول هذه الأسواق أو عدم الدخول إليها.

إن الثقافة تقوم على نظمٍ اجتماعيةٍ ما بين أسريةٍ وتربويةٍ ودينيةٍ وأخلاقيةٍ ولغويةٍ وجماليةٍ وفنيةٍ واقتصاديةٍ وقانونيةٍ وسياسية.

وحول علاقة الثقافة بالإدارة الدولية يمكن القول أن هناك وجهتي نظر **إحداهما** ترى أن هناك تقارباً متزايداً في أساليب الحياة بين المجتمعات وأن التحول مستمر نظراً لتقارب العالم حالياً وموت المسافات. ووجهة نظرٍ أخرى ترى أن هذا التشابه ظاهري وأن باطن الأمور هو أن القيم ثابتةٌ ومؤثرة وأن هناك اختلافاً جوهرياً بين المجتمعات.

ومن هنا ظهر ما يسمى بالخيار الهجين وهو المواءمة بين وجهتي النظر السابقتين والتسوية والمقارنة بينهما من حيث الاحتفاظ بخصوصية فروع الشركة مع الاحتفاظ بعدم التصادم مع ثقافات الغير، وتنمية الحساسية الثقافية والحضارية لدى المديرين الدوليين وتطويرها وتعميقها من خلال التعايش والحياة في بيئاتٍ مختلفة.

إن تحليل الثقافة/ الحضارة في الأعمال الدولية ضروري لمنع أو تفادي المشكلات التي تواجه هذه الأعمال. وهناك خطوات لهذا النوع من التحليل يمكن إيجازها في الآتي[21]:

الخطوة الأولى: تعريف مشكلة العمل/ أو الهدف، وتحديدها، ويستخدم في ذلك السمات الحضارية والمعايير والعادات الأمريكية.

الخطوة الثانية: التعرف على مصدر مشكلة العمل أو تحليل الهدف باستخدام السمات الحضارية والمعايير والعادات المحلية. (ملحوظة هامة: في هذه الخطوة يجب عدم الحكم على القيم والمعايير والعادات الأخرى).

الخطوة الثالثة: عزل تأثير عامل المعيار الذاتي في الحكم (Self Reference Criterion "SRC") على المشكلة، واختبار المشكلة مرة أخرى بعناية أكثر لنتبين كيف يتسبب هذا العامل في زيادة تعقيدها.

الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة الأخيرة يتم إعداد تعريف دقيق للمشكلة دون تأثير العامل المتسبب في تعقيدها وذلك تمهيداً لحلها وتحقيق الهدف المطلوب.

والخلاصة مما سبق[22]: "إن عبور الحدود القومية يتضمن أيضاً التخطي إلى بيئات ثقافية واجتماعية مختلفة، فالمشكلات التي تواجه المنشآت التي تقوم بعملياتها مستخدمة لغة واحدة داخل ثقافة واحدة، تختلف تماماً عن تلك التي تنشأ حين تتعامل منشأة الأعمال مع لغتين أو ثلاث أو أربع، أو ربما مع خمسين لغة وثقافة مختلفة، ذلك أن الجماعات البشرية والمجتمعات تختلف فيما بينها في القيم والمعتقدات، وفي تطلعاتها ودوافعها، وفي الطرق التي تشبع بها احتياجاتها ورغباتها، مثل هذه الاختلافات الثقافية والاجتماعية تؤثر، بل تعم جميع أبعاد الأنشطة الدولية".

وقد أثبتت الدراسات أن كثيراً من الشركات الدولية قد أصابها الفشل والإخفاق نظراً لعدم اكتراثها وإهمالها لفهم المحددات البيئية في الدول المضيفة وأهمها الثقافة، ومن هنا فإن نجاح بعض الشركات الكبرى في بيئاتها المحلية ليس بالضرورة ضماناً لتحقيق نفس النجاح في بيئات أخرى مختلفة عنها.

هذا[23] "وقد أثبتت التجارب أن العديد من الشركات الأمريكية الناجحة داخل الولايات المتحدة الأمريكية قد أخفقت في خططها الاستثمارية التي أعدتها للعمليات الخارجية بسبب وقوعها في أخطاءٍ فادحة، أدت إلى عدم استطاعتها الاستفادة من مزايا وفرصٍ متاحةٍ في أكثر الأسواق تفتحاً".

3/2 : تدريب العاملين بخاصة والمدراء بعامة يلعب دوراً مهماً في تحسن إدارة الأعمال الدولية.

مع تزايد أعداد شركات الأعمال الدولية واتساع نشاطها ونمو عملياتها بدت الحاجة أكثر إلحاحاً لتدريب المديرين الذين يرسلون خارج بيئاتهم المحلية لكي يتأقلموا ويتكيفوا مع ظروف الحياة في البلاد الأجنبية عنهم.

إن هناك شروطاً يجب أن يتحلى بها المدير في جهوده للموائمة بين الثقافات وهي شروط أساسيةٌ لابد منها له في تعامله مع الآخرين وهي[24]:

1- معرفة النفس وإدراكها.
2- إدراك الاختلافات بين النفس والآخرين.
3- اليقظة إلى الاحتياجات الانفعالية والاجتماعية للنفس، وللآخرين.
4- الرغبة في العمل على تنمية علاقات مع الآخرين من خلال الاتصال الفعال.

وهذه الشروط هي فحوى البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير المدير وتنميته وتقوية خبراته ونمو حساسيته عبر الثقافات.

إن هذه البرامج تتضمن[25]:

1- زيادة حساسيتهم بالنسبة لأنفسهم، ولغيرهم.
2- إمدادهم بالمهارات الكافية للاتصال والتعليم، حتى يمكنهم الاستمرار في النجاح بعد انتهاء برنامج التدريب الرسمي.

إن هذه البرامج تقتضي عمل زياراتٍ للدول المضيفة والتدرب على استخدام لغتها وكيفية كتابة التقارير عنها، وتدريب المدير وأسرته على التعامل مع ثقافة البلد المضيف وعاداته وأعرافه، والتدرب على تقنيات التفاوض داخل البلد المضيف.

ونظراً لأهمية الاستمرارية في تطوير المديرين فإن التدريب يأخذ طابع الاستمرارية فلا يكتفى أن يتم التدريب في البلد الأم وإنما يجب أن يستمر في البلد المضيف، إذ أن من أهداف التدريب أن تعم الفائدة في جميع المواقع سواء الشركة في البلد الأم أو فروعها في الخارج أو مدرائها الدوليين.

ويمكن الجزم بأن الشركة الدولية التي تحسن تدريب مديريها الدوليين تحقق في النهاية عوائد ماليةً مجزيةً قد تفوق توقعاتها المنتظرة.

ويتوسع الدكتور الخضر في ذكر الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الدولي، وهي صفات إما أن يكون قد اكتسبها سابقاً وإما أن تكون مهمة البرامج التدريبية أن ترقى بإمكانياته الشخصية ليصل إليها، وهي[26]:

1- القدرة على تغيير طريقة التفكير وتجديد القناعات القديمة فيما يتعلق بالتعاون مع جنسياتٍ مختلفة.

2- تبني افتراضاتٍ جديدةٍ فيما يتعلق بالقيم والقناعات الحضارية وإرساء قواعد وممارساتٍ قائمة على الرؤى والتجارب والدراسات المعاصرة.

3- القدرة على التكيف السريع والمدروس مع الظروف والمعطيات البيئية الجديدة، والاستجابة لمتطلبات التغيير وإدارته.

4- القدرة على العمل بروح الفريق وقيادته بصورةٍ جماعيةٍ بما يحقق استخدام كافة الإمكانات المادية والبشرية بأعلى كفاءةٍ ممكنة.

5- القدرة على إعداد سيناريوهات مستقبليةٍ حول الأوضاع الإدارية والاقتصادية والتقانية في مجال عمله.

6- القدرة على تطوير الذات والفريق بما يتماشى مع القيم الدولية والعلاقات الإنسانية، والقدرة على نقل المعرفة والخبرة إلى حيز التطبيق في منظمته.

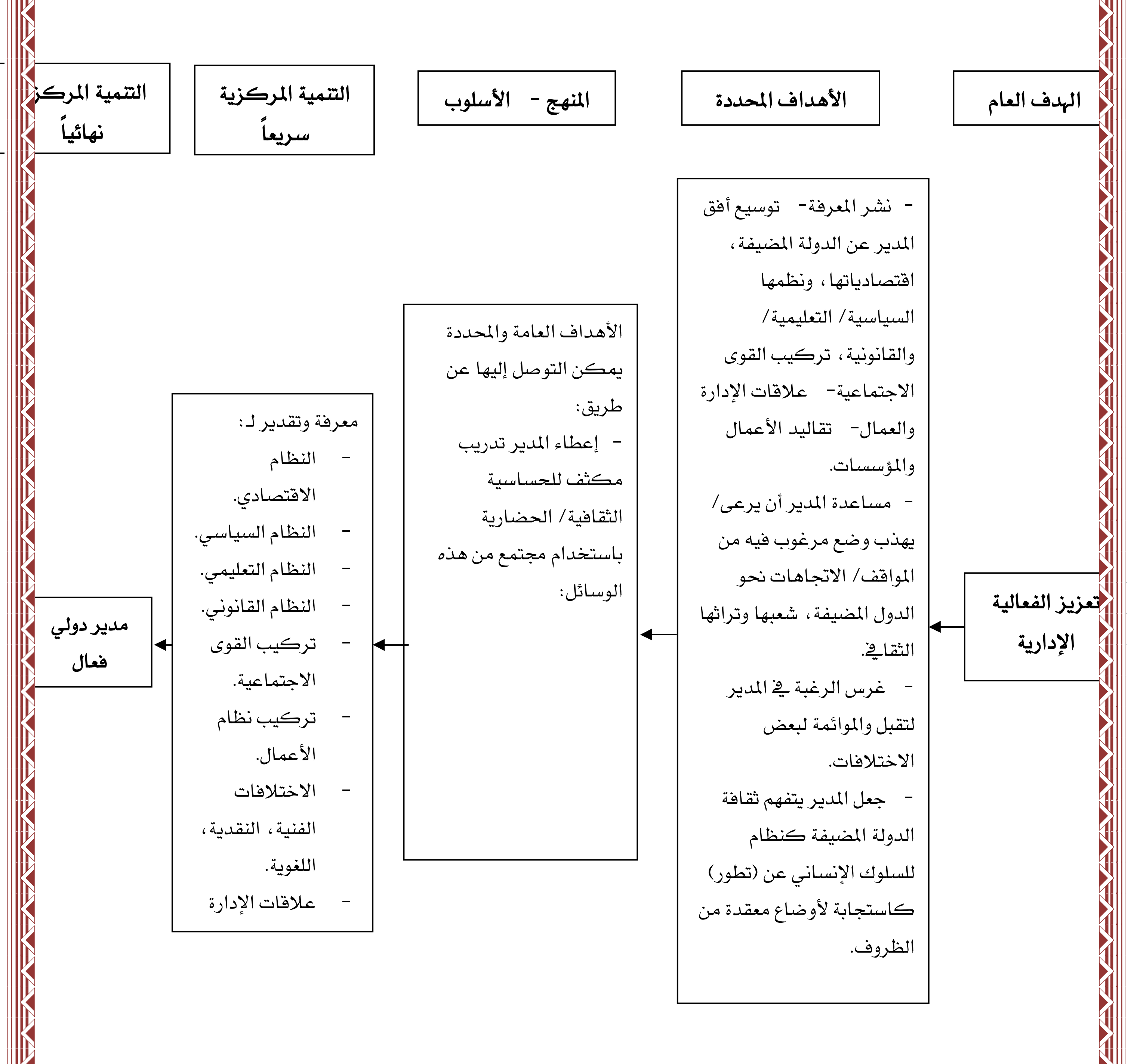
7- أن يكون منفتحاً ومرناً في علاقاته الداخلية والخارجية ليستفيد من كافة الأفكار والمبادرات والإبداعات الخلاقة، وهذا يتطلب قدرةً خاصةً على التواصل مع الآخرين.

8- القدرة على تطوير واستخدام المهارات الإدارية والفنية والتقانية المعمول بها عالمياً.

كما هو واضح من هذه الخصائص فإن تحقيقها يتطلب من المدير الدولي المعاصر أن يدرس التجارب الانتقالية بإيجابية، ويعيد برمجة خرائطه الدماغية وخرائط المحيطين به من أجل التكيف مع التطورات والثقافات والقيم الجديدة، وأن تكون له رؤيةٌ خاصةٌ بالفرص المتاحة في مختلف البلدان، وأن يتعامل بفعاليةٍ مع مختلف المختصين من جنسياتٍ متعددة، وأن يكون بعيداً عن أحادية التفكير والنمطية المستقرة التي لا حراك ولا حياة فيها.

وكما يقول البعض يجب أن يكون المدير الدولي المعاصر وكيلاً جيداً لعملية التغيير المستمرة في إطار الإفادة من التجارب السائدة في العالم والإنجازات العلمية الكبيرة في عالم التقانات والاقتصاد والإدارة.

ويوضح الشكل التالي[27] نموذجاً **لبرنامج تطوير الإدارة الدولية** والذي يشمل الهدف العام للبرنامج، والأهداف المحددة، والمنهج/ الأسلوب، والنتائج المتوقعة:



4/2 : هناك جملة من المشاكل التي تواجه المناطق الحرة في البلدان العربية.

المنطقة الحرة العامة هي[28]: "عبارةٌ عن مساحةٍ جغرافيةٍ محددة الأبعاد داخل دولةٍ معينة (أو قد تكون مدينة بأكملها) تمارس فيها الأنشطة الإنتاجية بمختلف أنواعها (صناعية، وتجارية، وخدمات، وتخزين، ... وغيرها).

ومن الناحية القانونية والاقتصادية تعتبر المنطقة الحرة العامة دولةً داخل دولة حيث تخضع جميع المدخلات والمخرجات للمناطق الحرة للرسوم الجمركية وإجراءاتها المختلفة، كما لو كانت مستوردةً أو مصدرةً للخارج".

والمنطقة الحرة تعتبر أحد الآليات التي تتكامل مع الآليات الحكومية الأخرى تمشياً مع سياسات حكومات البلدان العربية أو النامية بصفةٍ عامةٍ بغرض تحقيق عدد من الأهداف مثل[29]:

1- جذب رؤوس الأموال الأجنبية.
2- خلق فرص العمل.
3- نقل التكنولوجيا.
4- تشجيع وتوسيع قاعدة الاستثمارات الوطنية.
5- زيادة حصيلة الدول من الضرائب والرسوم الجمركية.
6- تدعيم شبكة التجارة بين الدول المعنية.
7- تنمية المناطق الجغرافية المتخلفة اقتصادياً.

ورغم **الحوافز والمزايا** التي تقدمها المناطق الحرة للمستثمرين والتجار كالإعفاء من الضرائب على المواد الأولية، وكذلك الإعفاء الضريبي على الإيرادات ورأس المال، وتوفير أجهزة إدارية لتخليص الإجراءات الخاصة بالتجارة والاستثمار وتوفير العمالة الفنية، والخدمات الأساسية اللازمة لهذه الصناعات.

نقول رغم وجود هذه المزايا والحوافز فإن عدداً من المشكلات تواجه المناطق الحرة في البلاد العربية منها على سبيل المثال[30]:

1- التعقيدات الإدارية والبيروقراطية التي تعرقل حركة الاستيراد والتصدير وإعادة التصدير في العديد من المناطق الحرة في المنطقة.

2- تكرار صدور قراراتٍ جمركيةٍ مفاجئةٍ تربك المستثمرين والتجار وترفع من نسبة المخاطر على استثماراتهم.

3- ضعف التنسيق بين إدارات ومؤسسات المناطق الحرة من جهة والمستثمرين فيها من جهة أخرى، خاصة في مجال القوانين واللوائح السارية والتي تؤثر سلباً على مصالح المستثمرين.

4- عدم اكتمال البيئة الأساسية والخدمات في بعض المناطق الحرة مثل الكهرباء، والماء والهاتف.. إلخ.

5- ارتفاع بدلات التخزين والرسوم المباشرة وغير المباشرة ورسوم وأجور الموانئ البحرية وتكاليف الحراسة الخاصة للمنشآت داخل بعض المناطق التي يترتب على المستثمر توفيرها.

6- عدم انتظام الشحن البحري لإيصال صادرات المناطق الحرة إلى الأسواق الاستهلاكية في الوقت المناسب.

7- عدم اعتراف معظم الدول العربية بالمنتج في المنطقة الحرة في جبل علي كمنتج إماراتي واعتباره منتجاً أجنبياً مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة مع هذه الدول في مجال التبادل التجاري.

5/2 : للخصخصة دورٌ مؤثرٌ في زيادة حركية الشركات على صعيد الأعمال الدولية.

الخصخصة(Privatization) هي[31] فلسفةٌ اقتصاديةٌ يقصد بها تحويل القطاعات الاقتصادية والخدمية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ولا يترك للدولة سوى القطاعات السيادية التي تمس سياستها وأمنها مساً مباشراً كالقطاعات الأمنية والقضاء والدفاع. والخصخصة ليست غايةً بقدر ما هي أداة لتفعيل الإصلاح الاقتصادي، كما أنها وحدها لا تحقق أغراضها إلا إذا واكبها تغييرات جذرية في أسلوب الدولة لإدارة الاقتصاد.

ومن هنا يتضح أن الخصخصة عمليةٌ اقتصاديةٌ سياسية، فمن حيث هي **اقتصاديةٌ** نرى أنها تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية والبشرية بكفاءةٍ إنتاجيةٍ أعلى تعود على المالكين الجدد بعيداً عن بيروقراطية الدولة مما يدفع للمنافسة ونمو الاستثمارات **وسياسياً** فهي تختزل دور الدولة في القطاعات السيادية، ومن هنا يتغير توزيع الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص.

فالخصخصة ليست مجرد بيع أصول المشروعات للأفراد أو نقل الملكية في صورة أسهم وإنما هي تغيير اقتصادي واجتماعي وسياسي كبير وهي محاولة **لعلاج الأزمات الاقتصادية** من خلال برامج التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي التي تهدف إلى تصحيح الأثر السالب للأداء المالي لمؤسسات القطاع العام على الموازنة العامة للدولة.

إن تحرر القطاعات الاقتصادية من هيمنة الدولة يلعب دوراً بارزاً في زيادة حركية الشركات على صعيد الأعمال الدولية إذ أن الباب يصبح مفتوحاً لجذب الاستثمارات والانفتاح على رؤوس الأموال الأجنبية كما أنه يمكن أن يتم البيع المباشر لمستثمر أجنبي أو طرح أسهم المنشأة العامة في البورصة أو بيعها بالمزاد العلني مع دخول الأجانب في هذه المزادات.

ومن ضمن أساليب الخصخصة تعاقدات الإنشاء والتشغيل والتمويل (Build-Operate- Transfer, BOT) إذ أنه يعمل على جذب رؤوس الأموال الأجنبية، وهو عادة ما يستخدم في خصخصة المشروعات الخدمية كالمطارات والموانيء، والمياه والكهرباء، إذ يقوم المستثمر ببناء وتشغيله واستثماره لفترة زمنية متفق عليها مع دفع رسم سنوي للحكومة ثم تؤول ملكيته للحكومة بكل ما تم فيه من توسعات أو تحديثات أو مبانٍ بعد انقضاء عقد الإدارة، كما يمكن جذب رؤوس الأموال الأجنبية عن طريق الائتلاف بين شركة محلية وأخرى أجنبية (Joint Venture) ومن أهم مكاسبه للشريك المحلي هو استخدام التكنولوجيا.

6/2: يؤثر التنبؤ بالمخاطر السياسية في أي بلدٍ في فاعلية أداء منظمات الأعمال.

يمكن القول[32] :

إن المخاطرة في عرف المستثمر هي احتمال التعرض لخسارةٍ أو إصابة. وتتخذ المخاطر السياسية أشكالاً عدةً مثل الحرب، أو التعرض للاحتلال، أو المظاهرات والاحتجاجات، أو الإضرابات والاضطرابات، أو النزاع على الحدود، أو التحالفات السياسية، أو الصراعات الداخلية، أو المعارضة السياسية.

ويمكن صياغة ذلك بالقول أن هناك عوامل مؤثرة في سياسة أي بلد، وهي تنقسم إلى عوامل محلية ودولية، **فالعوامل المحلية** تتعلق بمدى قوة النظام السياسي ومدى قدرته على مقاومة الضغوط بسلاسة دون تصادم، ومدى النفوذ السياسي لجماعات الضغط، ومدى قوة جماعات المعارضة من حيث إحداث انقلابٍ عسكريٍ أو سياسيٍ على النظام الحاكم، ومدى قوة حكومة البلد من حيث التزام مؤسساتها وتجاوبها مع المتطلبات الشعبية.

أما **العوامل الدولية** فهي ما يتعلق باحتمال نشوب صراعاتٍ مقلقةٍ للدولة، أو تعرض علاقاتها مع الشركاء التجاريين الرئيسية لانتكاسات أو وقوعها في مشاكل مع دول أخرى.

إن تحليل هذه المخاطر أمرٌ في غاية الأهمية إذ أن الشركات الدولية ترتبط بالحكومة المضيفة ارتباطاً وثيقاً فإذا ما تغيرت الحكومة فإن هذه الشركات لا تضمن أن تكون الحكومة الجديدة على نفس القدر من التجاوب والتعاون في تسهيل حركة الشركة الدولية داخل بلدها.

إن الحكومة الجديدة قد تسن تشريعاتٍ جديدةً أو تفرض ضرائب إضافية، أو تضع مواصفاتٍ ومعايير لم تكن في حسبان الشركات الدولية مما قد يتسبب لها في خسائر فادحة.

من هنا تظهر أهمية ما يعرف **بالتنبؤ بالمخاطر السياسية** وذلك للتعرف على مدى احتمالية وقوع أحداثٍ مستقبليةٍ وما هي أبعادها؟ وما النتائج التي يمكن أن تترتب عليها؟ وهل نسبة احتمالها هي نسبةٌ مقبولةٌ يمكن من خلالها خوض التجربة واقتحام السوق أم لا؟

هذه التنبؤات يمكن تصنيفها إلى: احتمالية حدوث تغيير سياسي ثوري مفاجئ أو تغييرات متقطعة في النظام السياسي.

أولاً: التغيير السياسي الثوري المفاجئ

قد تتسم تصرفات بعض الأنظمة بالغموض مما يجعل من العسير فهم توجهاتها المستقبلية الأمر الذي يبعث القلق لدى المستثمر، ومن هنا وجب على المستثمر الاستعانة بالخبرات والمكاتب الاستشارية التي تقيم المخاطر السياسية في البلد. من جهة أخرى يجب على الشركة دراسة أوضاعها وخططها المستقبلية، ومدى قدرتها على التكيف مع الإجراءات الحكومية الجديدة.

إن قيام الشركة بالتنبؤات السياسية يعتمد على قدراتها الإدارية على تفسير التغيرات المستقبلية في **ثلاثة مجالات** هي:

الرافعة السياسية للشركة – علاقة الشركة باستراتيجية وأهداف الحكومة المضيفة- التغير الداخلي في الحكومة المضيفة.

ويقصد بالرافعة السياسية للشركة (Firm's Political Leverage):

إنه بمجرد أن تضع الشركة (متعددة الجنسية) إمكاناتها ومعداتها وأجهزتها وموظفيها على أرض المشروع بالبلد المضيف فإن مركزها التفاوضي يهبط كثيراً، ومن هنا تبدأ الشركة في نقل جزءٍ من مواردها إلى مشروعٍ آخر في بلدٍ آخر مما قد يتسبب عنه إبطاء في تنفيذ المشروع الأمر الذي تدركه الدولة المضيفة فتلجأ إلى تجديد التفاوض مع الشركة واعتبار االاتفاق السابق ملغياً، وبهذه الطريقة يعود المركز التفاوضي إلى نقطة التوازن أي تتحقق العدالة في توزيع المنافع.

أما إذا لم تسارع الشركة إلى ذلك فإن مخاطر استثماراتها ستزداد وقد يؤدي الأمر إلى تصفيتها مع الوقت.

ثانياً: التغيرات المتقطعة في النظام السياسي

ويقصد بها الأحداث غير العادية التي يمر بها النظام السياسي مثل قيام ثورةٍ تخلع فيها الحكومة وتنصب حكومةٌ جديدة، وهو أمرٌ في غاية الخطورة على الاستثمارات.

إن التنبؤ باحتمال عدم الاستقرار يتم التعرف عليه بالطرق الوصفية عن طريق الاستعانة بالخبراء أصحاب الاطلاع على البلد وأوضاعه، كما تستخدم الطرق الكمية أيضاً.

والجدول التالي يضع إطاراً نظرياً جديداً لمصادر المخاطر السياسية والمجموعات التي تنبع منها وآثارها[33]:

	مصادر المخاطر السياسية	المجموعات التي تنبع منها المخاطر السياسية	آثار المخاطر السياسية
داخلي	ü الفلسفة السياسية المتناقضة (الوطنية ، الاشتراكية الشيوعية) ü التيارات والمذاهب الدينية المتعارضة ü التناحر العرقي ü الاضطرابات الاجتماعية والفوضى ü المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي ü المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال ü حداثة الاستقلال السياسي أو وشوك حدوثه	ü الحكومة التي على رأس السلطة وأجهزتها. ü المجموعات البرلمانية المتعارضة ü المجموعات غير البرلمانية المتعارضة (مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة) ü مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة (الطلبة، العمال، الفلاحين، الأقلية.. إلخ)	ü المصادرة: فقد الأصول بدون تعويض ü التأميم مع دفع التعويض: فقد حرية العمل ü التقييدات التشغيلية: تحديد الحصة السوقية، خصائص السلعة، سياسات التوظيف، مشاركة المحليين في الملكية.. إلخ ü فقد حرية التحويل المالي (الأرباح، دفع الفوائد)، السلع، الأفراد، حقوق الملكية ü إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد ü التفرقة في الضرائب، الإجبار على العقد من الباطن، المقاطعة. ü إتلاف الممتلكات والأفراد (الاختطاف) من جراء الشعب، العصيان المسلح، الثورات، الحروب، الإرهاب
خارجي	ü الفلسفات السياسية/ الدينية التي مصدرها خارجي. ü الأهداف الدولية الجديدة ü حرب العصابات عبر الحدود ü الإرهاب الدولي ü الضغوط العالمية	ü المجموعات غير البرلمانية التي تعمل في خارج الدولة ü الحكومات الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات (مثل المجتمع الأوروبي) ü الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين ü المجموعات العالمية الناشطة (مثل السلام الأخضر) ü المجموعات الإرهابية الدولية	ü المقاطعة الإقليمية أو الدولية للمنشأة ü المشكلات الدبلوماسية بين حكومة الدولة المضيفة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المنشأة

7/2 : من وجهة نظر تاريخية ظل الاستثمار الأجنبي يجذب اهتمام الشركات والدول.

يمكن القول[34] **:**

لقد كان ذلك الجذب نتيجة لسببين هما :

1- الاطراد والتزايد في التدفقات المالية (الاستثمارات) الأجنبية منذ الثمانينات وحتى الآن من قبل الدول الرأسمالية ذات الفائض المالي إلى الدول النامية ذات العجز مما يعين على تمويل الاستيرادات لأجل التنمية.

2- الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية التي نقلها الاستثمار الأجنبي للدول النامية كالمعدات والآلات والطاقة والمعرفة والثقافة الإدارية للأعمال والوصول إلى الأسواق الخارجية مما يدفع بعجلة التنمية.

ورغم قلة مساهمة الاستثمار الأجنبي فإنه من المتوقع أن يزداد نظراً لأن مصادر التمويل للدول النامية قليلةٌ للغاية، ورغم ذلك فإن أحداً لا يمكن أن ينكر جدوى هذه الاستثمارات الأجنبية للدول النامية وما تمثله من دافعٍ لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها.

وإذا كانت هذه الاستثمارات تشكل عامل جذبٍ للدول النامية فهي كذلك بالنسبة للشركات الدولية فهي لا تعطي دون مقابل، وإنما تثبت الأدلة التطبيقية أن لها دوافع وأهدافاً تسعى لتحقيقها من وراء تدويل استثماراتها، وأن هذه الأهداف لا تقف عند الأهداف الاقتصادية فحسب بل إن هناك أهدافاً سياسيةً لهذه الدول من وراء تشجيع شركاتها الوطنية لتدويل أنشطتها.

وبين هذين الرأيين **أحدهما** أن الاستثمارات الأجنبية من أفضل الوسائل دفعاً للتنمية الشاملة **والرأي الآخر** بأنها تأخذ أكثر مما تعطي يقع **رأي ثالث** يوازن بينهما حيث يرى ضرورة وضع الضوابط لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الاستثمارات وتحقيق المصلحة لجميع الأطراف وهي الدولة المضيفة، والدولة الأم، والشركات متعددة الجنسية بحيث يحقق كل طرفٍ أهدافه في ضوء أهداف الطرف الآخر.

وتأريخاً لفكرة الاستثمار الأجنبي نقول إن الفكرة السائدة منذ الستينات كانت تتبنى الفكر القائل بأن للشركات الأجنبية أهدافاً غير اقتصاديةٍ منها: نهب ثروات البلاد النامية والتدخل في شؤونها الداخلية وضرب صناعاتها المحلية.

إلا أنه في فترة الثمانينات تطورت الأفكار وظهرت توجهاتٌ تدعو بقوةٍ لجذب الاستثمارات الأجنبية كمصدرٍ لرأس المال واستقدام التكنولوجيا والمهارات التنظيمية

والإدارية، وعدلت التشريعات لتسهيل عملية الدخول في استثماراتٍ مشتركة مع شركات الاستثمار الأجنبي.

وفي التسعينات ومع ارتفاع معدلات التضخم وتردي الأوضاع الاقتصادية فقد زادت الرغبة في الاستعانة بالاستثمار الأجنبي وفتحت أمامه الأبواب وسنت قوانين استثنائية لتعزيز ثقة المستثمرين في الدخول في استثماراتٍ مشتركة.

ومن هنا بات الاستثمار الأجنبي أمراً مغرياً للدول النامية وتصاعدت الدعوات منادية بتوسيع مداه ومحاولة جذبه إليها ما أمكن ظناً من هذه الدول أنه **يحقق الآتي**(35):

1- يساعد الاستثمار الأجنبي على زيادة مستوى الاستثمار وبالتالي زيادة الدخل والاستخدام في القطر المضيف.
2- كوسيلة لنقل التكنولوجيا.
3- تطوير القدرات الإدارية في القطر المضيف لما تتمتع به الاستثمارات من اتباع أساليب إداريةٍ متطورة.
4- يعمل الاستثمار الأجنبي على زيادة الصادرات وتقليل الاستيرادات للقطر المضيف.
5- تطوير مجالات البحث والتطوير (R&D)، ودعم روح الابتكارات والاختراعات في القطر المضيف.
6- يوفر إطاراً للتعاون والتكامل الاقتصاديين إقليمياً وعالمياً.
7- تعزيز درجة المنافسة وإيقاف الاحتكارات الداخلية.

وتنقسم الاستثمارات الأجنبية إلى شكلين رئيسيين هما(36) **:**

1- الاستثمار الأجنبي المباشر (Foreign Direct Investment "FDI") وهي الاستثمارات التي يديرها الأجانب بسبب ملكيتهم الكاملة لها أو لنصيب منها مما يبرر لهم حق الإدارة، وغالباً ما تتجه هذه المشروعات نحو الزراعة والصناعة والمناجم وبعض الأنشطة الإنتاجية.
2- الاستثمار الأجنبي غير المباشر (Foreign Indirect Investment "FII") وتمثل بالقروض - كقروض المصدرين- أو شراء الأسهم والسندات الحكومية في الدول المضيفة (host) من قبل أجانب، وتهدف هذه المشروعات إلى تحقيق أقصى الأرباح دون أن يترتب عليها إشرافٌ مباشرٌ أو اتخاذ قراراتٍ من لدن هؤلاء الأجانب.

8/2: هناك عدة نظريات تبحث في موضوع الاستثمار الأجنبي.

هناك نظريات تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً: النظريات التقليدية[37]: وهي التي تتخذ موقفاً مضاداً من الاستثمار الأجنبي ومن أشهر روادها (باليجا Baliga، وفرانك Frank، بيرستكر Biersteker) والعالمان (هود وينج Hood &young)، والعالمان (فريمان وبيرسن Freeman & Persen).

وقد تلخص مجموع هذه النظريات في أن الاستثمارات الأجنبية ما هي إلا مباراة من طرفٍ واحدٍ يكون الفائز فيها دائماً الشركات المتعددة الجنسية إذ أنها في كل الحالات تأخذ أكثر مما تعطي انطلاقاً من:

1- النظرة الاستعمارية ترى أن الدول المضيفة هي مصدرٌ للمواد الخام، وتهدف الاستثمارات الأجنبية للحصول على هذه المواد بأرخص الأسعار، وأنه نظراً لعدم قدرة الدول المضيفة على اقتناء التكنولوجيا المتقدمة أو إدارة منشآت الأعمال فإن الشركات متعددة الجنسية هي التي تتولى ذلك، ومن هنا فإنها تحقق أرباحاً هائلة، كما تفترض أن الدول المضيفة سوقٌ مربحةٌ لتسويق منتجاتها، كما أنها لا تسند للعمالة الوطنية إلا الوظائف الروتينية التي لا تضيف إلى هذه العمالة مهاراتٍ وفنياتٍ يمكن أن تستفيد بها الدولة المضيفة بعد ذلك.

2- الاستثمارات الأجنبية لا تساعد على دفع عجلة الاقتصاد في الدول النامية بل تزيد اعتماد هذه الدول على الدول المصدرة للاستثمار، ولا يعني الدول الغنية سوى أن ترتفع معدلات العائد على استثماراتها نظراً لحصولها على المواد الخام من الدول الفقيرة بأرخص الأسعار.

3- إن هذا الوضع يقود إلى شكلٍ جديدٍ للإمبريالية إذ أن هذا يزيد من حجم تبعية البلدان الفقيرة لها حيث أن الاعتماد التام عليها يدمر القوى البشرية في الدول المضيفة، كما لا ينسى ما تسببه هذه الشركات من غرسها لعاداتٍ وأنماطٍ استهلاكيةٍ جديدةٍ يكون من نتيجتها مزيدٌ من التبعية وتكريسٌ للإمبريالية.

4- إن صغر حجم المال المبدئي الذي تجلبه الشركة متعددة الجنسية، وكذلك كبر التحويلات من الأرباح وجزء من رأس المال للدولة الأم يؤثر سلبياً على ميزان

المدفوعات للدول المضيفة إذ ينخفض دخلها من الضرائب مما يؤثر سلباً على الاقتصاد القومي.

5- إن هذه الشركات تحصل على امتيازاتٍ تؤثر سلباً على الشركات المحلية التي لا تحصل على نفس الامتيازات، هذا فضلاً عن أن هذه الامتيازات والإعفاءات تعوق التخطيط الاقتصادي داخل الدولة النامية.

كما أن هذه الشركات قد تلجأ إلى ممارساتٍ غير أخلاقيةٍ كالرشوة والعمولات لأجل تسهيل بعض أمورها، أو الحصول على مكاسب إضافيةٍ أو مشاريع مستقبلية. كما تلعب هذه الشركات أحياناً دوراً سياسياً خطيراً قد يؤدي أحياناً إلى قلب نظام الحكم في هذه الدول.

ثانياً: النظريات الحديثة

وأشهرها نظرية احتكار القلة، ونظرية دورة حياة المنتج (Product Life Circle) ولمزيد من التفصيل[38]:

نموذج احتكار القلة: (ستيفن هايمر Stephen H. Hymer)

قدم هذا النموذج تطويراً جوهرياً نحو الوصول إلى نظرية للإدارة الدولية، وذلك بمحاولته تفسير الاستثمار المباشر، إذ أنه ينقل التركيز إلى دوافع وسلوك المنشأة الدولية، والذي تطور من نظرية المنظمة الصناعية (Theory of Industrial Organization).

يبين "ستيفن هايمر" أن منشأة الأعمال الدولية تستثمر استثماراً خارجياً مباشراً لاستغلال ما لديها من مزايا احتكارية. هذه المزايا التي تتمتع بها المنشأة الدولية عن المنشآت المحلية قد تكون في شكل تكنولوجيا، أو في إمكاناتها للحصول على رأس المال، أو تنويع منتجاتها المبني على سياساتها الترويجية، أو إلى مهاراتٍ إداريةٍ رفيعة المستوى، أو ضخامة تنظيمها.

ويجب أن تكون الأصول الرئيسية التي تمتلكها الشركة الدولية هامةً للدرجة التي بها تتغلب على ضعف موقفها كمنشأةٍ أجنبيةٍ في الأقطار المحلية، وعلى التكاليف التقليدية التي ستتحملها لكونها تعمل بعيداً عن بيئتها وفي بيئاتٍ أخرى أجنبية. كما يجب أن يكون قرار الشركة الدولية بالإنتاج الخارجي بناءً على أفضلية هذا الإنتاج عن الوسائل الأخرى لدخول الأسواق الخارجية مثل: التصدير، أو اتفاقات استخدام العلامات التجارية والاسم التجاري وبراءات الاختراع التي تُمنح لمنتجٍ موجودٍ في الدول الأجنبية.

وبالإضافة لما يقدمه هذا النموذج من تفسير للاستثمارات الأفقية في الإنتاج الخارجي لنفس السلع المنتجة والمعروضة في أسواق الوطن الأم، فإنه يقدم أيضاً تفسيراً للاستثمارات الرأسية، ممثلةً في الإنتاج الخارجي للمواد الخام، أو أي مدخلاتٍ أخرى لازمةٍ للعمليات الإنتاجية داخل الدولة الأم، ويتم ذلك بسيطرة الشركات العاملة في سوق احتكار القلة على مصادر المدخلات، فإنه يمكن لهذه الشركات إقامة عوائق أمام دخول أي منافسٍ جديدٍ لحماية موقفها الاحتكاري.

أما بالنسبة للاستثمارات العكسية "في اتجاهين" من جانب الشركات الدولية العملاقة مثل: (يونيليفر Unilever) وهي بريطانية/ هولندية، قامت بالاستثمار في الولايات المتحدة الأمريكية، والشركة الأمريكية (بروكتور وجامبل Proctor & Gamble) التي استثمرت في بريطانيا وهولندا، فإن مثل هذه الاستثمارات العكسية يفسرها "هايمر" بأنها سلوكٌ دفاعيٌ من جانب القلة المحتكرة تجاه بعضها بعضاً.

يبدو من تحليل هذا النموذج أنه قدم مزيجاً من اتجاهات الاقتصاديين والدراسات الإدارية، وبذلك يسهم في تعريف وتحديد الصناعات التي يتم فيها الاستثمار المباشر، كما يسهم أيضاً في تفهم أنماط الاستثمار العكسي للشركات الدولية.

نموذج دورة حياة المنتج: (فيرنون Vernon)

أسهم هذا النموذج إسهاماً قيماً في تحقيق تفهم أفضلٍ لنشأة العديد من الشركات الدولية الأمريكية، وفي تفسير أنماط الاستثمار المباشر. ويقترح النموذج أن نشأة الشركات الدولية تتم بمجموعةٍ من الحوادث التي تتتابع مؤكدة اختراعات المنتجات، ومواقف احتكار القلة كأساسٍ للتصدير، ومن بعده الاستثمار المباشر.

في هذا النموذج نجد أن تضخم حجم العمليات الدولية يتبع مراحل متتالية، تسير فيها دورة حياة منتجات المنشأة الدولية، يبدأ هذا التتابع بمرحلة المنتج الجديد، وفيها يتم تصنيع السلعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم تصدر إلى الأسواق الخارجية.

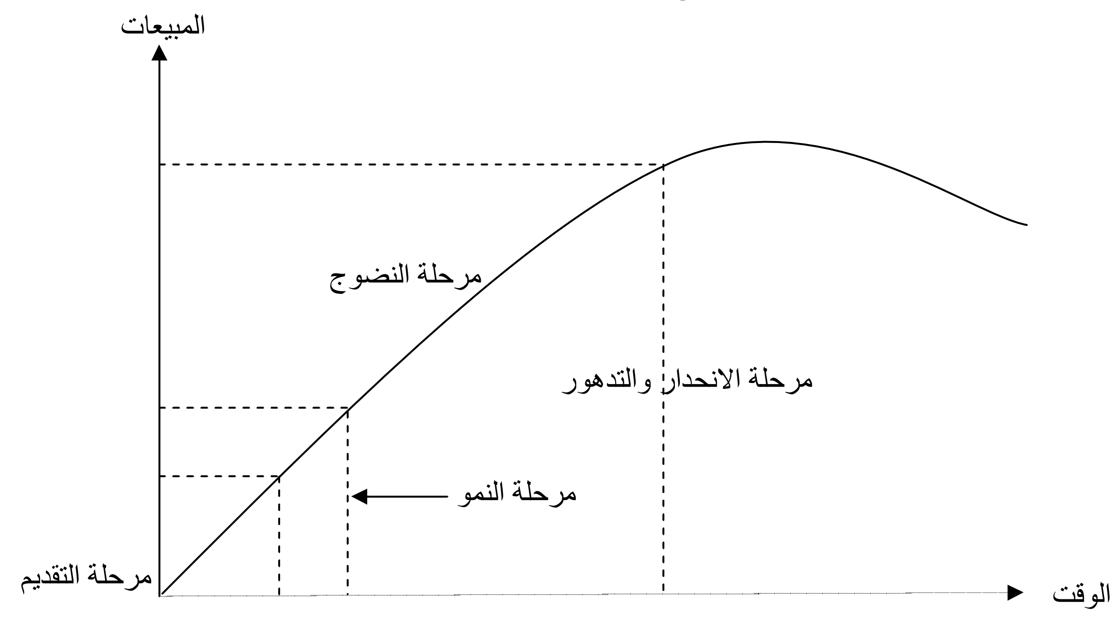
وفي مرحلة نضج السلعة حيث تصبح فيها "تكنولوجيا" هذه الصناعة "روتينية" لدرجة كافيةٍ يمكن بها أن تنقل، في نفس الوقت الذي تواجه فيه صادرات الشركة تهديداً من الأسواق الخارجية، ويزداد الطلب الخارجي للدرجة التي تمكّن من الانفاق على إقامة مواقع

إنتاجية إضافية ذات حجمٍ اقتصادي، كل ذلك يحث المنشأة على الإنتاج الخارجي، والذي غالباً ما يتم في إحدى الدول الأخرى المتقدمة.

في المرحلة الثالثة، يمكن أن ينتقل الإنتاج إلى مواقع جديدةٍ قليلة النفقات، ويكون ذلك في الدول النامية، ومنها يمكن إعادة التصدير إلى الدولة الأم، والأسواق الخارجية المختلفة الأخرى.

وقد أفاد نموذج دورة حياة المنتج في تفسير التاريخ السابق لبعض الشركات الدولية الأمريكية العاملة في ميادين التصنيع.





9/2: تتأثر الأنماط الاستهلاكية للأفراد بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

إن الأنماط الاستهلاكية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعادات والتقاليد السائدة أي الأنماط الحضارية وهي التي تميز شعباً عن آخر وتجعل لكل شعبٍ سماته الخاصة المميزة، الأمر الذي يجب وضعه في الحسبان عند محاولة الدخول إلى هذه الأسواق من قبل منشآت الأعمال الدولية.

إن النمط الاستهلاكي أو السلوك الشرائي يعتمد على مواقف واتجاهات المستهلكين تجاه المنتجات بأنواعها المختلفة، بل قد يمتد إلى اتجاهاتهم نحو دولةٍ أو دولٍ بعينها مما يجب عدم تجاهله في تحديد استراتيجيات التسويق الدولي.

إن العادات والتقاليد السائدة عبارة عن أنماطٍ من التصرفات تتعلمها الأجيال بالتوارث جيلاً بعد جيل، وهذه العادات والتقاليد أو القيم هي التي تحكم تصرف الفرد وسلوكه عند بحثه عن العناصر المادية لها من منتجاتٍ وسلعٍ ومبانٍ تطرحها الشركات في الأسواق.

ومن هنا وجب أن تراعي هذه الشركات عند تصميمها وإنتاجها لمنتجاتها أن لا تتعارض مع القيم السائدة لأنها هي التي تحكم اختيار المستهلك للعناصر المادية، إذ أن إغفال هذه القيم يفضي إلى آثار سلبية وخيمة على المسوق الدولي.

إن على مديري التسويق الدولي وضع البرامج التسويقية التي تتجاوب مع الثقافة التي تتميز بها الشرائح المختلفة داخل المجتمع فليس شرطاً أن يكون المجتمع كله على شاكلة واحدة ولكنه قد يكون خليطاً من توجهات شتى، ومن هنا يجب وضع المزيج التسويقي الملائم لذلك.

إن هذه العادات والسلوكيات هي نتاج لثقافة عناصرها:

1- بيئة جغرافية تتمثل في المناخ والتنوع والتكوين الجسدي للسكان.
2- بيئة حضارية تتمثل في الدين واللغة والوقت ومفاهيمه الزمنية والعمل ومفاهيمه الإنتاجية والسلوك الفردي والجماعي.
3- وخصائص ديموغرافية كالتركيب العمري والنمو السكاني والتعليم، والأسرة.
4- العادات والتقاليد والتي ذكرنا سلفاً أنها تشكل مصدراً أساسياً للنمط الاستهلاكي، فلكل مجتمع عاداته واحتياجاته التي تلازم أفراده في حركة حياتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، وهذه العادات تتجلى في صور كثيرة منها: المأكل والملبس والسكن، والهوايات والميول، والمناسبات والمجاملات.. إلخ.

10/2: إن قدرة الشركة على التكيف مع البيئة العامة المفروضة من حكومة البلد المضيف للشركات الأجنبية يعتمد على مدى قدرتها على التنبؤ بالمتغيرات السياسية وغير السياسية.

إن التنبؤ بالمتغيرات السياسية وغير السياسية أمر في غاية الأهمية إذ بناءً عليه قد تقرر الشركة الاستمرار أو الرحيل أو تحويل جزءٍ كبيرٍ من عائداتها إلى البلد الأم بدلاً من استثمارها في مشاريع أخرى في بلدٍ يتوقع له أن يشهد متغيراتٍ سياسيةً أو اقتصاديةً قد تضع الشركة في خطرٍ أو على حافة الخطر.

إن البلدان التي يتوقع لها أن تشهد متغيراتٍ سياسيةً كالانقلابات السياسية أو المظاهرات أو فوضى سياسيةً كما يحدث في الصومال مثلاً لا يصلح معها أن تستمر شركة في عملها إذ أن الأمن والاستقرار السياسي في البلد المضيف أمر لابد منه للشركة الدولية فهو الذي يحفظ لها أموالها واستثماراتها. أما **المتغيرات الاقتصادية** فقد تكون سبباً آخر لعدم الاستمرارية، إذ أنه في حالة عدم وجود استقرار اقتصادي، كالهبوط المفاجئ في سعر العملة، أو وضع قوانين متلاحقة وقوانين معدلة لها باستمرار يفضي إلى حالة من عدم الاستقرار للشركة الدولية إذ قد تؤثر هذه القوانين والتشريعات المتسارعة التغير على حركتها ونموها وأرباحها.

لذا وجب على الشركة الدولية أو المستثمر الأجنبي قبل الدخول إلى هذا السوق وضع عدة شروطٍ لإجراء **تقييمٍ مناسبٍ للمخاطر السياسية والبيئية** هي[39]:

1- الوعي والإدراك للعوامل التي لها تأثير على مخاطر البلد.

2- القدرة التحليلية للعوامل المؤثرة في قدرة المدين على خدمة الدين (مثلاً، لا يكفي أن يكون مفهوماً أن التضخم المرتفع أو المتسارع من المحتمل أن يؤثر عكسياً في القدرة على خدمة الدين، ولكن من المهم أيضاً معرفة كيف يمكن لهذا أن يحدث).

3- إن على المقرض أو المستثمر أن تكون لديه معرفةٌ معمقةٌ بالبلد المضيف المحتمل، مثل بنيته السياسية والاقتصادية، الإطار القانوني والمؤسس، التطورات الاقتصادية والسياسية الجديدة، السياسات الاقتصادية، نقاط القوة، مدى تصميم الحكومة على الاستمرار في سياساتها الحالية.

4- استخدام الأساليب العلمية والخبرة المتخصصة للتنبؤ بالمتغيرات السياسية.

5- المعرفة بتقنيات التنبؤ الاقتصادي بهدف وضع تطوراتٍ قصيرةٍ وطويلة الأجل للمتغيرات وثيقة الصلة مثل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي (GDP)، التضخم، ميزان المدفوعات، الدين الخارجي، دفعات (أقساط) خدمة الدين.

6- توفر الخبرة والمهارة اللازمة لاستخلاص النتائج من خلال المتغيرات والملاحظات، والأرقام والمعلومات المتوفرة لمعرفة مدى قدرة المدين على خدمة الدين، ودمج هذه النتائج في تصنيف المخاطر التي يواجهها الإقراض.

والجدول التالي يوضح **العوامل السياسية المؤثرة على مخاطر البلد**[40]:

عوامل محلية:

1- النظام السياسي:

أ- القوة السياسية للحكومة.

ب- قدرة الحكومة على مقاومة الضغوط المتنوعة، القدرة على التغيير بدون قلاقل أو صراعات.

2- جماعات الضغط (Lobbies) والنفوذ السياسي لها.

أ- فلسفتها وأهدافها.

ب- السياسات والتكتيكات التي تنتهجها.

ج- موظفي الحكومة:

- عدد الموظفين المؤهلين.
- قدرتهم واستعدادهم لاتخاذ قرارات صعبة.
- قدرتهم على تطبيق أو تنفيذ الخطط.

3- مجموعات المعارضة:

أ- احتمال حدوث انقلاب سياسي أو عسكري على النظام الحاكم من داخل البلد.

ب- فلسفة وأهداف جماعات المعارضة القوية.

4- حكومة البلد:

من حيث الكفاءة، الروتين في إنجاز المعاملات، المرونة، ومدى تجاوبها مع المطالب الشعبية.

عوامل دولية:

1- احتمال نشوء صراع مقلق للنظام من خارج البلد مثلاً:

أ- بسبب حدوث مشكلة مع دولة أخرى.

ب- بسبب معاهدة أو التزامات أخرى مع دولة أو شركة خاصة.

2- العلاقات مع شركاء تجاريين رئيسيين قد تتعرض لنكسات.

3- علاقات البلد الأم للشركة مع بلدان أخرى قد تتعرض لمشكلة معينة.

أما الجدول التالي فيوضح **العوامل الاجتماعية الثقافية المؤثرة على مخاطر البلد**[41]:

<table>
<tr><td colspan="2">العوامل الاجتماعية والثقافية المحلية :
1- مدى التجانس السكاني:</td></tr>
<tr><td colspan="2">أ- دينية (مدى تعدد وتنوع الديانات والمذاهب والطوائف الدينية ..إلخ).
ب- التعدد اللغوي (هل تسود لغة واحدة، أم عدة لغات، خذ مثلاً في الجزائر، الأمازيغيون لهم لغة مختلفة واعتبروا ذلك سبباً كافياً لإثارة القلاقل السياسية للحكومة الجزائرية).
ج- أسباب طبقية، ويقصد بذلك مدى الفروقات (الصراع) والاختلافات بين الطبقات الاجتماعية، من حيث درجات الغنى والفقر، والطبقات الثقافية (متعلمين وأميين.. إلخ)، وهل تتسبب هذه الاختلافات الطبقية بوجود صراع طبقي داخل المجتمع.</td></tr>
<tr><td colspan="2">2- مدى التماسك أو الانقسام الاجتماعي والثقافي داخل البلد.</td></tr>
<tr><td colspan="2">3- المزاج النفسي للسكان، وأخلاقيات العمل، الثقة بين الناس، الصدق في التعامل، علاقات الصداقة والولاء والانتماء للشركة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">4- البطالة، حجمها، سلوكها.. إلخ.</td></tr>
<tr><td colspan="2">5- مدى اهتمام الناس بالأنشطة السياسية واتجاهاتها.</td></tr>
<tr><td colspan="2">6- مدى تكرار الإضرابات، والاضطرابات، والاحتجاجات.. إلخ ضد الحكومة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">العوامل الاجتماعية والثقافية الدولية :</td></tr>
<tr><td colspan="2">1- الروابط الإقليمية مع الدول المتجاورة من حيث:</td></tr>
<tr><td>أ- الروابط الدينية.</td><td>ب- الروابط اللغوية.</td></tr>
<tr><td>جـ- الروابط التاريخية.</td><td>د- الروابط الاجتماعية.</td></tr>
<tr><td colspan="2">2- العداء مع الدول المتجاورة للأسباب التالية:</td></tr>
<tr><td>أ- الاختلافات الدينية.</td><td>ب- الاختلافات اللغوية.</td></tr>
<tr><td>جـ- الاختلافات العرقية.</td><td>د- الاختلافات الاقتصادية.</td></tr>
<tr><td>هـ- الخلافات التاريخية.</td><td></td></tr>
</table>

كما يوضح الجدول التالي **العوامل الاقتصادية** المؤثرة على مخاطر البلد[42]:

عوامل اقتصادية محلية :
1. النمو الاقتصادي وسياسات الاستثمار في البلد. 2. مدى التنوع الاقتصادي وحالات السوق. 3. معدلات التخضم ومستوياته الحالية واتجاهاته المستقبلية. 4. السياسات النقدية المتبعة. 5. السياسات المالية والعجز في الموازنة. 6. متانة الأسواق المالية والمحلية، وحجم الاستثمارات الممولة محلياً.
عوامل اقتصادية دولية :
1. ميزان المدفوعات (هل هو سالب أم موجب). 2. التجارة الدولية: وتشمل: - مدى مساهمة التجارة في تكوين الناتج القومي الإجمالي. - استقرار الإيرادات التجارية. - مدى تنوع الصادرات. - مرونة الطلب على الصادرات. - مرونة الطلب على الواردات (الأجهزة الكهربائية، والكماليات، درجة الاكتفاء الذاتي من الغذاء، أو مدى الاعتماد على استيراده من الخارج). 3. رأس المال الدولي للبلد: أ- العملة الوطنية: o نقاط القوة والضعف في عملة البلد. o استقرار أسعار الصرف للعملة. o جودة أسواق الصرافة. o مدى السيطرة على أسواق الصرافة. ب- الديون: o الدين الإجمالي. o الدين قصير الأجل كنسبة من الدين الإجمالي. o نسبة الدين (الخدمة 1 : 1). ج- الموارد المالية الدولية: o الاحتياطات الدولية. o القدرة على الاقتراض من السوق الدولي. o تواريخ إعادة سداد الدين. o تصنيف الائتمان وسياساته. o استقلالية التدفقات الرأسمالية الداخلة. د- نسبة الاستثمار الكلي الممول من خارج البلد.

السؤال الثالث : بيِّن العلاقات المتقاربة والبعيدة في العناصر التالية :

1. التجارة الدولية والمنظمات الاقتصادية الدولية.
2. إدارة الأعمال الدولية والاستثمار الدولي.
3. الاستثمار الدولي والاستقرار السياسي.
4. نظرية الميزة المطلقة والتبادل التجاري.
5. نظرية الميزة النسبية وديفيد ريكاردو.
6. اتفاقيات الجات والتجارة الدولية.
7. ميزان المدفوعات الدولي وأسعار صرف العملات.
8. تحديد أسعار العملات ونظرية تعادل القوة الشرائية.
9. الاستثمار الأجنبي والدول النامية.
10. الشركات متعددة الجنسية والتجارة الدولية.

1/3 : التجارة الدولية والمنظمات الاقتصادية الدولية.

تعرف التجارة الدولية (International Trade) بأنها[43]: "تبادل السلع والخدمات عبر الحدود والمناطق المختلفة، وتشكل حصةً كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي في مختلف البلدان".

وتحت مفهوم التجارة الدولية تندرج أيضاً الاتفاقيات الاقتصادية والفنية والثقافية والعلمية بين الدول مما يعمل على تسهيل التبادل التجاري والتدفقات الاستثمارية فيما بينها، وترسيخ العلاقة بين الشركاء الاقتصاديين.

وقد تزايد الاهتمام بالتجارة الدولية في القرون الأخيرة على جميع الأصعدة، وكان للثورة الصناعية دورها البارز في تعميق وترسيخ أهمية هذه التجارة، كما ساعد على ترسيخها وتصاعدها تكنولوجيا الاتصال والعولمة وبروز نجم الشركات المتعددة الجنسية.

والهدف المعلن من التجارة الدولية أنها الأسلوب الذي يحقق الاستغلال الأمثل لموارد العالم فهو يتم بين دولةٍ مصدرةٍ وأخرى مستوردة، وهي تمثل تبادلاً للسلع والخدمات بين الدول التي تتوفر فيها والدول تفتقر إليها.

ومن داخل هذه العلاقات الاقتصادية بين الدول خرجت منظمات تتولى القيادة المركزية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد تسمى فوق القومية (Super National) لعل أشهرها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة.

إن التبادل التجاري الدولي يقتضي وجود قواعد تنظم حركة هذا التبادل عرفياً وقانونياً سواء كانت هذه القواعد ثنائية بين طرفين أو قواعد جماعية تتفق عليها جميع الدول، إلا أنه لا ينكر أن هذه القواعد قد صيغت بما يحقق مصالح الأطراف الأقوى وكانت أمريكا هي صاحبة اليد الطولى في ذلك، وكان ذلك في مؤتمر عقد بمدينة بريتون وودز عام 1944، حيث أنشأ صندوق النقد الدولي.

ولمزيد من التفاصيل عن هذه المنظمات نقول:

أولاً: صندوق النقد الدولي[44] (International Monetary Fund "IMF"):

"ارتبط تأسيس الصندوق بحاجة المجتمع الدولي إلى إنشاء منظمةٍ عالميةٍ أو نظام نقدي دولي جديد لمعالجة النظام الاقتصادي ما بعد حقبة الكساد الكبير خلال الثلاثينات من هذا القرن (التاسع عشر).

في ضوء ذلك فإن الصندوق يقوم بالوظائف الرئيسية التالية:

1. الوظيفة التنظيمية: وتعني سن القوانين والأنظمة لتحقيق الأغراض آنفة الذكر.
2. الوظيفة المالية: وتتم من خلال إدارة القروض القصيرة الأجل المتاحة للدول الأعضاء التي تعاني من صعوبات (حالات عجز) في موازين مدفوعاتها.
3. الوظيفة الاستشارية: أي تقديم المشورات (Consultations) الاقتصادية والمساعدات الفنية للدول الأعضاء، حيث يشارك الصندوق بشكلٍ عميقٍ في سياسات الأعضاء المؤثرة بالتبعية على قيم عملاتها، إضافة إلى تقييم الأداء الاقتصادي لكل عضوٍ بما يعرف في لغة الصندوق بالرقابة (Surveillance) وهكذا جعلت هذه الوظائف للصندوق ليكون المركز الأول للتعاون الاقتصادي والمالي الدوليين".

ثانياً: البنك الدولي للإنشاء والتعمير[45]:

ويعمل على تخطيط التدفقات المالية طويلة المدى، وهو يعتبر المؤسسة الثانية التي أنشئت بموجب اتفاقية (بريتون وودز) لمساعدة الدول التي دمرتها الحرب في إعادة البناء أو التنمية الاقتصادية. وعضوية البنك مشتقةٌ من عضوية صندوق النقد الدولي، أي أن عضوية الصندوق شرطٌ أساسيٌ لعضوية البنك.

ومن أهم أغراضه مساعدة الدول الأعضاء في مشروعات التنمية الاقتصادية، وتشجيع تدفق الاستثمارات الحكومية والخاصة. ويضع البنك العديد من الشروط والإجراءات الواجب استيفاؤها لحصول العضو على قروض منه.

ثالثاً: الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارية- الجات[46]:

(The General Agreement for Tariffs and Trade "GATT")

وتهدف إلى حث الأعضاء على تحرير التجارة للسلع الزراعية والصناعية بتخفيف القيود الجمركية، وتحرير عمليات الحقوق الملكية والفردية، وتحرير التدفقات النقدية بين الأعضاء من قيود الرقابة على سعر الصرف، والتوسع في تطبيق المبدأ التجاري المعروف باسم "شرط الدولة الأولى بالرعاية".

ويفترض أن تحقق هذه الاتفاقية انتعاشاً للسوق المحلي للأسباب الآتية[47]:

1. تقليص الرسوم الجمركية على السلع ومستلزمات الإنتاج التي تستوردها الدول النامية وتخفيض تكاليف الإنتاج فيها.
2. استقرار المستوى العام للأسعار وتخفيض معدلات التضخم.
3. زيادة الإنتاج في الدول النامية وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتوفير الحصول على التكنولوجيا المتقدمة.
4. زيادة الطلب على صادرات الدول النامية التي تتمتع بميزةٍ نسبيةٍ في الأسواق الخارجية.

رابعاً: منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization "WTO")[48]:

أنشئت منظمة التجارة العالمية (**WTO**) لتنظيم العلاقات الاقتصادية بين الدول، استثماراً وعمالةً وتجارة، وتصحيح الأداء الاقتصادي وإدخال قطاع الخدمات والملكية الفكرية، وهذه المنظمة ذات شخصية اعتباريةٍ قانونيةٍ لها استقلاليتها المالية والإدارية والسياسية، وتلعب دوراً مهماً في النظام التجاري العالمي، وتمثل الحلقة الثالثة من اتفاقية (بريتون وودز) للنظام الاقتصادي الدولي الذي قضى بتأسيس صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في عام 1947.

أما عن أهداف المنظمة ومبادئها فهي نفسها كما وردت في اتفاقية الجات مع إضافة بعض الامتيازات للدول النامية مثل: زيادة حصيلة صادراتها، تنويع الإنتاج، زيادة حصتها في التجارة الدولية، إلغاء الرسوم والحواجز الجمركية على السلع الهامة للدول النامية.

وظائف المنظمة:

1. العمل على تنفيذ كافة الاتفاقات الموقعة في إطار الاتفاقية ومراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء.
2. إعداد المتقصيات القانونية للتفاوض وإدارة قواعد تسوية النزاعات.
3. تحديد أوجه التعاون بين المنظمة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لرسم السياسات الاقتصادية على المستوى الدولي.
4. قبول أعضاء جُدد يلتزمون بنتائج اتفاقية جولة الأورجواي(*) وبموافقة ثلثي أعضاء المنظمة.

وبقدر ما لهذه الاتفاقية من إيجابياتٍ إلا أن لها سلبيات على الدول النامية يمكن حصرها في الآتي[49]:

1. ارتفاع أسعار المواد الزراعية المستوردة بسبب إلغاء الدعم عليها في بلد المنشأ مما يؤدي إلى حدوث خلل في ميزان مدفوعات الدول النامية.
2. عدم قدرة منتجات الدول النامية على منافسة السلع المصنعة في الدول المتقدمة من حيث النوعية والتكلفة وهذا سيؤثر على الصناعات الوطنية.
3. محدودية صادرات الملابس نظراً لوضع بعض القيود على تصديرها من الدول النامية إلى الدول المتقدمة.
4. صعوبة منافسة الدول النامية للدول المتقدمة في مجالات السياحة والتأمين والمصارف والنقل وغير ذلك من الخدمات.

* - جولة الأورجواي هي الجولة التي انتهت بانعقاد المؤتمر الوزاري في مدينة مراكش عام 1994 وأعلن فيها إنشاء منظمة التجارة العالمية.

2/3 : إدارة الأعمال الدولية والاستثمار الدولي.

كما سبق وأن ذكرنا فإن فحوى الأعمال الدولية: النشاط أو التبادل التجاري خارج حدود الدولة الأم بين دولتين أو أكثر في مجال السلع والخدمات سواء بين أفراد أو منشآت فهي عبارة عن استثمارٍ للأموال في بلدٍ آخر أو بيع وشراء سلع أو خدمات.

ويرى البعض أن بعض الأنشطة كالاستيراد المباشر والتصدير المباشر لا يعتبران أعمالاً دولية حيث إن السلعة تصنع في الخارج ويستوردها المستورد وكذلك حال المنتج المحلي الذي يصدر للخارج إذ لا يوجد في سبيل ذلك أدنى مسؤولية، ولا يقوم أي منهما –المصدر أو المستورد- بأعمالٍ دوليةٍ حقيقية، فوظيفته تنحصر في الإمداد بالسلع وتسلم ثمنها ليس إلا.

تقول د. نادية الهادي[50]:

"ولقد أضافت الدراسات النظرية والتطبيقية لتدفقات الاستثمار الخارجي المباشر الكثير لفهمنا لدور الشركة الدولية، ومع هذا فإن محاولات تطوير أساسٍ نظريٍ أو إطاراتٍ نظريةٍ للتفسير والتنبؤ بأنماط الأعمال الدولية، مازالت في مراحلها الأولى، وإذا لم تكن هناك في الواقع أية محاولةٍ لنبذ نظرية التجارة الدولية، لكن ثمة شيئاً أكثر من هذا مطلوب إلى جانب هذه النظرية.

وتبدو هذه العملية على درجةٍ من الصعوبة لأنه ليس من الواقعي تجاهل المنشأة الدولية نفسها، ولا الطريقة التي تؤثر بها قرارتها على النشاطات الدولية، لذلك فإنه يجب النظر إلى تكامل نظريات الاقتصاد الدولي الكلية مع النظريات الجزئية لسلوك المنشأة.

وإذا كان الاقتصاديون قد ركزوا انتباههم على التدفقات الدولية للبضائع، فإننا سنجد ذلك صحيحاً أيضاً بالنسبة للتحركات الدولية لرأس المال، لكننا سنجد في ميدان رأس المال موضوعاتٍ ذات أهميةٍ لتفهم أنماط الأعمال الدولية تندرج تحت عنوان "الاستثمار المباشر" (Direct Investment) **وهو الاستثمار الذي تصاحبه** رقابةٌ على عملية اتخاذ القرارات من جانب المستثمر الأجنبي، وهذا على العكس من الاستثمار في حافظة الأوراق المالية، والذي لا يتضمن مثل هذه الرقابة.

وتقترح النظرية العامة للتدفقات الدولية لرأس المال، أن رأس المال ينتقل من دولةٍ لأخرى استجابةً لاختلافات الإنتاجية الحدية، أو بمعنى آخر، سيتحرك رأس المال من مناطق وفرته إلى

حيث ندرته، أو من الدول التي عائدات رأس المال فيها منخفضة إلى الأخرى التي ترتفع فيها هذه العائدات.

وعلى الرغم من هذا، فإننا سنجد في السنوات الأخيرة أن تدفقات رأس المال للاستثمار المباشر أخذت تزداد بضخامة وسرعة، ولا نجد لأنماط هذه الزيادة تفسيراً مقبولاً، وعلى سبيل المثال هناك تدفقاتٌ ضخمةٌ لرؤوس أموال الاستثمار المباشر، بين دولتين، وفي اتجاهين: فالمنشآت الدولية الأمريكية تقوم باستثمارات مباشرة ضخمة في دول أوروبا الغربية، في الوقت الذي تقوم فيه المنشآت الدولية الأوروبية الغربية بالاستثمار المباشر بكميات ضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأكثر من ذلك لوحظ أن غالبية الاستثمارات المباشرة لا تتضمن انتقالاً عالمياً لرأس المال، كما قد تلجأ المنشآت المحلية للاقتراض بالعملات المحلية لزيادة استثماراتها المباشرة في الخارج".

كما أنه[51]: "ومن أجل تفسير أنماط الاستثمار المباشر قام خبراء الاقتصاد الدولي بمحاولة توسيع إطار نظريتهم في الاستثمار الدولي، ليشمل الاعتراف بالشركات الدولية، وتعتبر هذه البداية خطوةً تجاه تكامل النظرية الجزئية للمنشأة مع النظرية الكلية للتحركات الدولية لرأس المال".

إن الاستثمار الدولي المباشر وثيق الصلة بإدارة الأعمال الدولية إذ أنه عبارةٌ عن قيام المستثمر بشراء أصولٍ رأسمالية كالآلات والمعدات والأراضي وغيرها، أو المشاركة في تأسيس استثماراتٍ رأسماليةٍ ضمن شركاتٍ تضامنيةٍ أو مساهمةٍ مما يجعل للمستثمر دوره الطبيعي في الإدارة والوجود المؤثر في اتخاذ القرارات.

وعادةً ما يكون حجم الاستثمارات كبيراً إذ أن المشاريع تكون ضخمة وتحتاج إلى ضخ رؤوس أموالٍ كبيرة، إضافةً إلى الكوادر البشرية والمعدات والمواد ناهيك عن الإجراءات والقيود التي قد تضعها الدولة المضيفة، الأمر الذي ينذر بمخاطر مما يقتضي أن تكون إدارة الأعمال الدولية حاضرةً بكثافةٍ وعمقٍ لمحاولة زيادة الأرباح إلى حدها الأقصى وتقليل المخاطر بقدر الإمكان.

إن إدارة الأعمال الدولية هي الممارسة الفعلية التي تحاول من خلالها الشركات المحلية أن تخرج إلى الفضاء الدولي فتحقق الآتي[52]:

1. زيادة المبيعات والأرباح.
2. الحصول على حصة في السوق الدولي.
3. استقرار تقلبات السوق.
4. الاستفادة من الإنتاج الزائد.
5. تخفيف الاعتماد على الأسواق المحلية.
6. تقوية القدرة التنافسية للشركة.

وهناك أسباب أخرى مباشرة تدفع الشركة للاستثمار في الخارج هي:

1. **تجنب الحواجز الجمركية والرسوم والضرائب**: تضطر الشركة إلى الاستثمار في سوق دولةٍ معينةٍ بسبب القيود الجمركية والفنية التي بدأت الدولة تفرضها على استيراد السلعة، فتضطر الشركة إلى إنشاء المصنع الذي ينتج ذات السلعة في ذلك البلد بدلاً من تصديرها إليه. يؤدي هذا الإجراء إلى احتفاظ الشركة بمكانتها القوية في سوق ذلك البلد.
2. **المحافظة على انتظام تدفق المواد الخام واستمرارها**: إذا شعرت الشركة أن مصدرها المفضل أو الوحيد الذي تتزود منه باحتياجاتها من المواد الخام أصبح مهدداً بالتوقف أو عدم الانتظام فإن الشركة تضطر إلى الاستثمار في بلد المصدر أو أي بلدٍ آخر لتأمين حصولها على المواد الخام أو المواد نصف المصنعة بصفةٍ منتظمةٍ ومستمرة.
3. **تقليل تكاليف الإنتاج**: عندما ينمو الطلب على السلعة في السوق المحلية، وتلجأ الشركة إلى التصدير للخارج، وعندما تصل إلى مرحلةٍ تكون فيها الشركةُ قادرةً إدارياً أو فنياً وتكنولوجياً على حماية مصالحها، فإنها تستخدم خبرتها وقدراتها في العمل على تخفيض تكاليف السلعة، كأن -مثلاً- تلجأ إلى تأسيس فروع لمصانعها قرب الأسواق في الدول المجاورة بدلاً من تحمل تكاليف النقل الباهظة لتصدير منتوجاتها من السوق المحلية، أضف إلى ذلك أن مثل هذا الإجراء يعزز من مقدرتها التنافسية في السوق الدولي الذي فتحت فيه فروعاً لصناعاتها، أو أن تستفيد –مثلاً- من رخص الأيدي العاملة في تخفيض التكاليف، أو من خلال الاستفادة من الإعفاءات الضريبية وغير ذلك من المزايا الاستثمارية في سوق البلد المضيف.

3/3: الاستثمار الدولي والاستقرار السياسي.

إن كل مستثمرٍ يعتبر أن استثماره منتجٌ قبل أن يثبت له صحة توقعه من عدمه، وينقسم الاستثمار إلى استثمارٍ طويل الأجل وهو ما زاد على خمس سنوات، واستثمارٍ متوسط الأجل ومدته من سنة إلى خمس سنوات، واستثمارٍ قصير الأجل وهو ما قل عن سنة.

هذا من حيث مدته، أما من حيث نوعه فهو إما استثمارٌ فرديٌ سواء كان طبيعياً أو معنوياً، واستثمارٌ عموميٌ تقوم به الدولة، أو استثمارٌ مختلطٌ يجمع بين الاثنين.

أما اقتصادياً فإن علماء الاقتصاد يحددونه في استثمارٍ مباشرٍ واستثمارٍ غير مباشر.

إن **الاستثمار المباشر** هو ذلك الاستثمار الذي يقصد منه تحقيق مصلحةٍ مستمرةٍ في نطاق عملياتٍ اقتصادية، وقد يكون ذلك من خلال إنشاء مشروعٍ أو توسعته أو المشاركة في إدارته مما ينشأ عنه علاقة اقتصادية بين المستثمر والمشروع بمعنى أنه[53]: "تعبير عن ممارسة نشاط اقتصادي لمشروعٍ أجنبي في دولةٍ معينة على نحوٍ دائمٍ ومستقر".

أو كما يعرفه صندوق النقد الدولي بأنه[54]: "الاستثمار الذي يتم للحصول على مصلحة مستمرةٍ في مشروعٍ يقوم بعملياتٍ في إطارٍ اقتصادي، خلاف اقتصاد المستثمر الذي يستهدف المستثمر به الحصول على الحق في القيام بدورٍ فعالٍ في إدارة المشروع".

أما **الاستثمار غير المباشر** فهو الاستثمار في الأوراق المالية والأسهم.

من هنا[55]: "فالذي يميز الاستثمار الأجنبي المباشر إذاً عن الاستثمار غير المباشر (الاستثمار في الأوراق المالية) هو أن الأول ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزءٍ من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين، هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة قيام الاستثمار المشترك (Joint Venture)، أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة الملكية المطلقة لمشروع الاستثمار، فضلاً عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كميةٍ من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة".

لكل ما ذكرنا، يتضح أن المستثمر يلقي بثقله المالي أو جزء منه داخل البلد المضيف ولذا فإنه يجب أن يكون مطمئناً إلى وجود استقرارٍ يضمن له عدم تعرض استثماراته للمخاطر. ومن أهم صور الاستقرار – إن لم تكن أهمها- الاستقرار السياسي.

إن هناك نظرةً تقليديةً لبعض الجماعات السياسية ترى أن مهاجمة المستثمرين الأجانب أمر لابد منه باعتبار أن للشركات متعددة الجنسية تحالفاتٍ سياسيةٍ داخليةٍ ونفوذٍ سياسيٍ مؤثر. هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى فإن هذه الشركات قد تواجه هجوماً من قبل صغار التجار المحليين الذين يرون أن مصالحهم تتأثر بشكلٍ قويٍ ومباشرٍ من جراء تواجد هذه الشركات.

كما أن تفاعل السياسات المحلية مع أحزاب المعارضة يؤدي إلى ضغوطٍ على الحكومات قد تتسبب في لجوئها إلى فسخ تعاقداتها مع الشركات الأجنبية أو إعادة التفاوض معها.

من هنا فإن الاستقرار السياسي أمرٌ ذو ضرورةٍ قصوى يجب التأكد منه، والتنبؤ بما قد يؤول إليه الوضع السياسي مستقبلاً خوفاً من ضياع الاستثمارات في جوٍ مشحونٍ متوترٍ سياسياً.

إن المستثمر الأجنبي يرحب بالاستثمار الأجنبي في بعض دول الخليج لما تعيشه من حالة استقرارٍ سياسي (بمعنى لا يوجد اضطرابات) ولكنه لا يرحب مطلقاً باستثمار أمواله في الصومال –مثلاً- نظراً لما تعيشه من حالة اضطرابٍ سياسي.

إن المستثمر أيضاً يرحب بأن يستثمر أمواله في ظل نظامٍ سياسيٍ ديموقراطي إذ أنه هو النظام الأكثر ثباتاً وحريةً واستقراراً، أما النظم السياسية الديكتاتورية فإنها تزرع الخوف لدى المستثمر نظراً لما تنطوي عليه ممارساتها من تدخلاتٍ اقتصاديةٍ وفرض قيودٍ على الاستثمار، وعدم ثباتٍ في سياساته وتغيرها باستمرار.

وباختصارٍ فإن هناك علاقةً وثيقةً بين فكرة الاستثمار الدولي في بلدٍ ما وبين الاستقرار السياسي منها.

ويجب على المستثمر أن يعي **العوامل السياسية** التي قد تسبب خطراً على استثماراته في البلد المضيف.

هذه العوامل هي:

1. طبيعة النظام السياسي.
2. القدرة السياسية لجماعات الضغط.
3. قوى المعارضة.
4. الآلية التنفيذية لحكومة هذا البلد.
5. ومدى نجاح البلد المضيف في علاقاته الدولية مع الغير.

4/3 : نظرية الميزة المطلقة والتبادل التجاري.

تنسب هذه النظرية إلى آدم سميث (1723- 1790) وهي تقوم على فكرة أن ثروة الأمة لا تتعاظم جراء ما يتراكم لديها من معادن نفيسة وإنما تتعاظم بزيادة قدرتها على الإنتاج، وأنه من أجل كفاءةٍ إنتاجيةٍ عالية فلا بد من حريةٍ اقتصاديةٍ تتمثل في أن ترفع الدولة يدها عن الأنشطة الاقتصادية،وأنه لو ترك لكل فردٍ أن يحقق مصلحته الشخصية دون تدخلٍ حكوميٍ فإن هذا سوف ينعكس إيجابياً على المجتمع إذ أن كل فردٍ سيسعى إلى استغلال ما لديه من موارد ليرفع إنتاجيتها الأمر الذي يعود على المجتمع كله بالفائدة إذ ترتفع الكفاءة الإنتاجية على مستوى الاقتصاد القومي، ويمكن عندها تحقيق الاستخدام الكامل والأمثل لجميع الموارد الاقتصادية.

وباختصار فإنه يرى أنه على الدولة أن تقوم بالتهيئة الاقتصادية التي تعمل الأسواق من خلالها في صورةٍ تنافسية.

إن هذا الفكر هو ما يسمى بحرية التجارة، وقد استخدمه سميث بمعنيين متميزين[56]:

"المعنى الأول هو حرية التجارة بين الدول، والمعنى الثاني هو حرية التجارة لجميع مواطني دولة من الدول مع مستعمراتها (معظم تجارة الدول الأوروبية كانت مع مستعمراتها في الهند الشرقية في القرن الثامن عشر تتم من خلال احتكار شركة الهند الشرقية، وقد اتبعت البرتغال هذا النظام ثم اتبعته إنجلترا وفرنسا والسويد وهولندا). وأساس دفاعه عن حرية التجارة بين الدول هو أنه إذا كان في مقدور بلدٍ أجنبي أن يمدنا بسلعة لو أنتجناها نحن فلنشتريها منه ببعض إنتاج صناعتنا".

ولتوضيح فكرة آدم سميث نسوق المثال التالي[57]:

نفترض مثلاً أن بين مصر والسودان اختلافاتٌ في التكاليف المطلقة لإنتاج القمح وقصب السكر.

جدول التكاليف المطلقة

		مصر	السودان
القمح	كجم/إنتاج ساعة عمل- رجل	60	40
قصب السكر	كجم/إنتاج ساعة عمل- رجل	30	60

نرى من الجدول السابق أن ساعة عمل واحدةٍ تنتج 60 كجم من القمح في مصر و40 كجم قمح في السودان وبالمقابل أيضاً فإن ساعة عملٍ واحدةٍ تنتج 30 كجم من قصب السكر في مصر و60 كجم في السودان.

وعليه فإن لمصر فاعليةٌ وميزةٌ مطلقةٌ في إنتاج القمح على السودان (60 كجم من القمح في مصر أكثر من 40 كجم في السودان) بينما أن للسودان فاعليةٌ وميزةٌ مطلقةٌ على مصر في إنتاج قصب السكر (60 كجم من قصب السكر في السودان أكثر من 30 كجم في مصر) ومع قيام التجارة بين الدولتين فإن مصر تتخصص في إنتاج القمح لأنها تتمتع بميزةٍ مطلقةٍ في إنتاجه، سواء كانت هذه الميزة طبيعية أو مكتسبة وتبادل فائض إنتاجها من القمح بقصب السكر السوداني والعكس صحيح بالنسبة للسودان.

وقبل قيام التجارة الدولية بين البلدين وكما ورد في الجدول السابق فقد كانت مصر تنتج 90 كجم من القمح وقصب السكر في ساعتين، وكان السودان ينتج 100 كجم من القمح وقصب السكر في ساعتين ومجموع ما ينتجه البلدان هو 190 كجم من القمح وقصب السكر في 4 ساعات.

وبعد قيام التجارة الدولية والتخصص في كلا البلدين تستطيع مصر أن تنتج في ساعتين من العمل 120 كجم من القمح ويستطيع السودان أن ينتج 120 كجم من قصب السكر في ساعتين من العمل أيضاً ومجموع ما ينتجه البلدان 240 كجم في 4 ساعات، أي بزيادة مقدارها 50 كجم من القمح وقصب السكر عما كانت تنتجه الدولتان قبل قيام التجارة بينهما.

ويرى آدم سميث أن التبادل التجاري بين البلدين لابد أن يعود عليهما بالمكاسب، وبالرجوع إلى الجدول نجد أن معدل التبادل المحلي في مصر يساوي 6 كجم قمح مقابل 3 كجم قصب سكر، فإذا اتفقت الدولتان على أن يكون معدل التبادل التجاري بينهما 6 قمح مقابل 6 كجم قصب السكر فإن مصر تحقق مكسباً مقداره 3 كجم من قصب السكر ويحقق السودان مكسباً مقداره 2 كجم، ويمكن التحقق من هذا إذا ما قارنا معدل التبادل التجاري المتفق عليه بمعدلات التبادل المحلية في كلا البلدين.

ويعتقد آدم سميث أن نفقة إنتاج السلعة تتمثل في كمية العمل اللازمة لإنتاجها وأن عنصر العمل هو العنصر الوحيد من عناصر الإنتاج الذي يؤخذ بعين الاعتبار في تحديد تكلفة السلعة وقياس قيمة الموارد الاقتصادية المستخدمة في إنتاجها، وعلى كل حالٍ فإن تفسير آدم سميث لقيام التجارة الدولية على أساس اختلاف النفقات المطلقة لا يغطي إلا بعض الحالات كالتجارة بين الدول المتقدمة والدول النامية مثلاً، ثم إن هذا الأساس يبدو غير واقعيٍ لمعظم التجارة الدولية وخاصة بين الدول المتقدمة، مما دفع ديفيد ريكاردو لصياغة نظرية التكاليف النسبية التي توضح الأسس والمكاسب التي تقوم عليها التجارة الدولية.

5/3: نظرية الميزة النسبية وديفيد ريكاردو (1772-1823).

كان ريكاردو أول من تنبه إلى الفرق بين الميزة المطلقة والميزة النسبية والتي يقصد بها أحد معنيين مترادفين[58]:

أ- النسبة بين نفقة الإنتاج لنفس السلعة في البلد.

ب- أو النسبة بين نفقة الإنتاج للسلعتين داخل البلد الواحد.

ويعتبرها الاقتصاديون النظرية الأساس في تفسير التجارة الدولية، ومن خلالها يعتقد ريكاردو أن التبادل التجاري بين دولتين يكون مجدياً إذا اختلفت التكاليف النسبة بينهما وليس التكاليف المطلقة، إذ يرى أن التكاليف المطلقة تعتبر حالةً خاصةً من التكاليف النسبية.

وتقوم نظرية الميزة النسبية على عدة افتراضاتٍ هي[59]:

1. من الصعب انتقال عناصر الإنتاج بين القطاعات الصناعية داخل حدود الدولة.
2. يفترض وجود منافسةٍ كاملةٍ في السوق المحلي.
3. افترض ريكاردو ثبات تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من السلع مهما كان حجم الإنتاج.
4. افترض إمكانية مقايضة السلع بعضها ببعض بدلاً من استخدام النقود كوسيلةٍ للبيع والشراء.
5. افترض وجود بلدين يتبادلان السلع.
6. افترض أن تكاليف الشحن والنقل لا تدخل ضمن حسابات تكلفة الوحدة من الإنتاج.
7. توظيف كامل لكل العمالة (عدم وجود بطالة).

من خلال المثال التالي تتضح النظرية[60]:

تصور بلدين هما الولايات المتحدة وبريطانيا ينتج كل منهما النسيج والقمح، وأن قيمة كل سلعةٍ تتحدد بمقدار العمل المبذول في إنتاج كلٍ منها، فإذا كانت فترة 10 أيام عمل في الولايات المتحدة تستطيع إنتاج 90 طناً من القمح أو 120 بالة من النسيج، وبريطانيا تنتج 30 طناً من القمح أو 60 بالة من النسيج خلال نفس الفترة (10 أيام كوحدة زمنية) وبذلك تتفوق الولايات المتحدة على بريطانيا في مجالي النسيج والقمح، فإذا كانت الولايات المتحدة تنتج السلعتين بتكلفة أقل فهل هناك فائدة من وجود تجارةٍ بين الدولتين؟

للإجابة على هذا السؤال انظر إلى الجدول التالي:

تكلفة إنتاج القمح والنسيج في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا

السلعة	القمح	النسيج
الولايات المتحدة	**90**	**120**
بريطانيا	**30**	**60**

لنحسب نسب التبادل داخل كل دولة على حده قبل قيام التجارة بين الدولتين، أي السعر الذي تتم به مقايضة كل سلعة بالأخرى داخل البلد الواحد:

في الولايات المتحدة: 1 طن قمح = 1.33 بالة نسيج $\left(\frac{120}{90} = 1.33\right)$

أو $\frac{3}{4}$ طن قمح= 1 بالة نسيج $\left(\frac{90}{120} = \frac{3}{4}\right)$

في بريطانيا: 1 طن قمح = 2 بالة نسيج $\left(\frac{60}{30} = 2\right)$ بالة

أو $\frac{1}{2}$ طن قمح= 1 بالة نسيج $\left(\frac{30}{6} = \frac{1}{2}\right)$

نلاحظ أن للولايات المتحدة ميزةٌ مطلقةٌ في إنتاج السلعتين، إلا أن ميزتها في إنتاج القمح أقوى من ميزتها في إنتاج النسيج،لأنه وبنفس الموارد التي تنتج بها طن قمح تنتج $1\frac{1}{3}$ بالة نسيج. إن بريطانيا التي ليس لها ميزة مطلقة في أي من السلعتين لكن وضعها أقل سوءاً في حالة النسيج منه في حالة القمح، وخلاصة هذه المناقشة هو أن من مصلحة الولايات المتحدة في إنتاج القمح واستبدال الفائض منه بالنسيج لأن طن القمح يمكنها مقايضته بـ 1.33 بالة من النسيج، وهذا ما لا يمكنها الحصول عليه بهذا المعدل داخل البلد.

أما بريطانيا فبإمكانها التخصص في صناعة النسيج ومقايضة الفائض منه بالقمح من الولايات المتحدة، لأنها تستطيع أن تحصل على أكثر من $\frac{1}{2}$ طن مقابل كل بالة نسيج وهو سعره داخل بريطانيا.

وهكذا نرى أن اختلاف التبادلات التجارية الداخلية بين الدولتين يشجعهما على التخصص في إنتاج السلع ومن ثم تبادل الفائض وبذلك تتحقق مكاسب للبلدين.

ويمكننا ملاحظة أن عناصر الإنتاج في كلا البلدين ثابتةٌ في مكانها، فلو أتيحت الفرصة لانتقال عناصر الإنتاج إلى حيث تكون تكاليف العمل أقل لاختلفت الصورة، وينبع ذلك من قاعدة التكلفة النسبية حيث يشجع كل دولةٍ على التخصص في السلعة التي تكون تكاليفها النسبية أقل وإمكانياتها الإنتاجية منها عالية وهذا يعكس مفهوم تقسيم العمل، ويقودنا هذا التحليل إلى أن رجال الأعمال يفضلون الشراء من الدول التي تمتلك ميزةً نسبيةً في إنتاج سلعة ما، أي الدول التي تخصصت في إنتاج سلعةٍ ما، حيث يشتري رجال الأعمال هذه السلعة بسعر أقل ويبيعونها في بلدانهم بأسعارٍ أعلى محققين بذلك أرباحاً عالية.

ورغم اعتماد هذه النظرية لفترة زمنية طويلة إلا أنه مع بداية الحرب العالمية الأولى بدأت توجه إليها **الانتقادات** التي كان أبرزها[61]:

أولاً: تعتمد نظرية التكاليف النسبية على نظرية العمل للقيمة (Labour Theory of Value) في تحديد تكلفة السلعة أو قيمتها بكمية العمل المبذولة في إنتاجها، وهذا يعني إهمال مشاركة عناصر الإنتاج الأخرى في تكلفة السلعة. وقد كان ريكاردو واعياً مشاركة عنصر العمل مع عنصر رأس المال أو الأرض أو كليهما. إلا أنه اعتبر أن لرأس المال أهميةً ثانوية ويشترك مع العمل بنسبةٍ ثابتة ومن ثم يمكن اعتبارهما عاملاً واحداً. أما بالنسبة لعنصر الأرض والقول لريكاردو فإنه لا يلعب دوراً مباشراً في تحديد القيمة.
ترتكز نظرية التكاليف النسبية على فرضية أن العمل يشترك بنسبٍ ثابتةٍ في إنتاج جميع السلع وهذا ما يجعل التحليل ساكناً وغير واقعي ومن المعروف أن عنصر العمل يستخدم بنسبٍ متغيرةٍ في إنتاج السلع المختلفة، فمثلاً تستخدم بعض الصناعات عنصر رأس المال أكثر من عنصر العمل كما هو الحال في صناعة الحديد والصلب والسيارات وأن بعض الصناعات تستخدم عنصر العمل بنسبةٍ أكبر من عنصر رأس المال مثل صناعة النسيج.
هذا بالإضافة إلى أنه يمكن إحلال (Substitution) عناصر الإنتاج محل بعضها بعضاً في عملية إنتاج السلع المختلفة وتفترض نظرية التكاليف النسبية تجانس عنصر العمل ولكنه واقعياً غير متجانس وذلك لوجود أنواع مختلفةٍ منه تختلف عن بعضها بعضاً في التدريب والإنتاجية والأجور والمهارة.

ثانياً: تفترض النظرية انعدام نفقات النقل والتعرفة الجمركية علماً بأن نفقات النقل والتعرفة الجمركية تحسب ضمن تكلفة إنتاج السلعة، فإذا كانت هذه النفقات مرتفعةً فإنها ستلغي الميزة النسبية التي يتمتع بها البلد المنتج لهذه السلعة مما يؤدي إلى وقف عملية التصدير لأن تكلفة إنتاج السلعة في بلد المصدر تصبح أعلى منها في بلد المستورد.

ثالثاً: تفترض النظرية أن جميع الموارد الاقتصادية في الدولة مستغلة وفي حالة التوظف الكامل أي أن الاقتصاد القومي في حالة توازن، إلا أن هذا الفرض غير واقعيٍ لأن الاقتصادي الإنكليزي "كينز" أثبت أن التوازن في اقتصاد بلدٍ ما يمكن أن يحدث دون مستوى التوظف الكامل.

رابعاً: تفترض نظرية التكاليف النسبية أن نفقة الإنتاج للوحدة الواحدة تبقى ثابتةً بغض النظر عن الزيادة أو النقصان في حجم الإنتاج، ومن ثم يكون التخصص كاملاً. وهذا مخالف لما يجري في المشاريع الإنتاجية التي تخضع بعد حدٍ معينٍ من الإنتاج إلى قانون تزايد النفقات (تناقص الغلة) وقبل هذا الحد تخضع أيضاً إلى قانون تناقص النفقات (تزايد الغلة). ويقصد بالحد المعين كمية الإنتاج التوازني الذي يحقق المنتج من خلالها أعلى ربحٍ وذلك عندما تتساوى التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي، وعند زيادة كمية الإنتاج عن هذا الحد فإن التكلفة الحدية تصبح أعلى من الإيراد الحدي ويخضع الإنتاج إلى قانون تزايد النفقات، وفي ظل هذه الظروف تفقد الدولة ميزتها النسبية في إنتاج السلعة، ولا تستطيع أن تصل إلى التخصص الكامل. وعليه فإن الدولة المستوردة لهذه السلعة تقوم بإنتاجها أيضاً.

خامساً: أما فيما يتعلق بافتراض النظرية حرية التجارة الخارجية فهذا أمرٌ مغايرٌ للواقع، لأن معظم الدول تفرض بعض القيود على حركة الصادرات والواردات مما يقيد حرية التجارة أما بخصوص الافتراض بوجود حالة المنافسة الكاملة في الأسواق الدولية فهذا يتعارض مع بعض الحقائق الاقتصادية التي أثبتت عكس ذلك وهي كالتالي:

1. إن معظم السلع الخاضعة للاستيراد والتصدير هي سلعٌ متمايزةٌ وليست متجانسة.
2. تفرض القيود على التجارة الخارجية في بعض الحالات.
3. يسود الاحتكار أو المنافسة الاحتكارية النشاطات الاقتصادية في معظم الدول.

سادساً: تفترض النظرية وجود سلعتين ودولتين يتم التبادل التجاري بينهما، وهذا فرضٌ مبسطٌ وتجريدي يتعارض مع الواقع حيث يتم التبادل التجاري بين العديد من الدول وبسلعٍ عديدة. وقد أكد ريكاردو على حرية عوامل الإنتاج داخل الدولة وعدم حركية عوامل الإنتاج (السكان ورؤوس الأموال) عبر الحدود الدولية، وهذا يتعارض مع الحقيقة التي ثبت أن ريكاردو من الاقتصاديين الكلاسيكيين الذين حدثت في عهدهم هجرة العمال ورؤوس الأموال من أوروبا إلى كندا والولايات المتحدة الأمريكية.

سابعاً: تعتمد نظرية التكاليف النسبية على فروضٍ ساكنةٍ تؤدي إلى تحليلاتٍ ساكنةٍ وتوازناتٍ ساكنةٍ لا تمت إلى الواقع الاقتصادي الديناميكي المتحرك بصلة، وتفترض النظرية أن أذواق المستهلكين متشابهة في الدول المختلفة وهذا غير صحيح لأن الأذواق تخضع إلى تأثير عدة عوامل مثل الدخول النقدية والنمو والتطور الاقتصادي والتكنولوجي، وهذه العوامل تختلف من دولةٍ إلى أخرى مما يؤدي إلى اختلاف الأذواق بين الدول وعدم تشابهها.

وتهمل النظرية التغيير والتطوير والتحديث الذي يطرأ على التكنولوجيا باستمرار مما يؤدي إلى زيادةٍ كبيرةٍ في الإنتاج، وتفترض ثبات المعرفة الفنية والتكنولوجية وهذا بعيد عن الواقع.

ثامناً: ركزت نظرية التكاليف النسبية على السلع المستوردة والمصدرة، أي على جانب العرض وأهملت جانب الطلب في النشاط التجاري الدولي، مما دفع جون ستيوارت ميل لمعالجة هذه المشكلة من خلال نظريته في القيم الدولية (The Theory of International Value).

تاسعاً: افترض ديفيد ريكاردو في نظريته أن التبادل التجاري الدولي يتم على أساس المقايضة بالسلع ويستخدم الاقتصاد الحديث النقود كوسيطٍ في المبادلات التجارية وأن التبادل الدولي يعتمد على اختلاف الأثمان النقدية للسلع التي تباع في الدول المختلفة. ويرى أنصار النظرية أن قيمة السلع تحدد بساعات العمل اللازمة لإنتاجها ويمكن تحديد أثمان السلع بأن نضرب ساعات العمل في الأجرة النقدية لكل ساعة وهذا لن يؤدي إلى تغير النتائج النهائية للنظرية.

6/3: اتفاقيات الجات والتجارة الدولية.

الجات (GATT) هي اختصار للعبارة الإنجليزية (The General Agreement Tariffs and Trade) أي الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة.

وقد انضم إليها في البداية 23 دولة إلى أن أصبح عددها 118 في عام 1994

وعلاقة اتفاقية الجات بالتجارة الدولية كان هو الهدف الرئيسي من قيامها إذ أنها تسعى إلى تحرير التجارة الدولية وذلك عن طريق إزالة القيود والعوائق والحواجز التي تضعها الدول في سبيل تبادل السلع عبر الحدود الدولية، وبهذا تنفتح الأسواق وتتاح الفرصة أمام المنافسة الدولية، وأنه إذا ما حدث ذلك فإن كل دولةٍ ستسعى إلى رفع كفاءتها الإنتاجية في تخصصها الذي تجيده بحيث تنتجه بشكلٍ أرخص وأفضل نظراً لما تملكه من ميزةٍ نسبية في إنتاجه.

إن تقسيم العمل بين الدول وتخصيص الموارد داخل كل بلدٍ سيزيد الإنتاج ويرفع مستوى المعيشة على مستوى العالم أجمع.

هذا وقد تطورت الاتفاقية مع مرور الوقت لتنقسم إلى **ثلاث اتفاقيات هي:**

أولها: الاتفاقية ذاتها وما أدخل عليها من تعديلاتٍ تمنح الدول النامية بعضاً من المزايا لتشجيع تجارتها.

وثانيها: مجموعة اتفاقيات أخرى تنطبق على الدول المنظمة لها.

وثالثها: اتفاقية الألياف التي تحدد كمية من المنسوجات لا تتجاوزها صادرات الدول النامية إلى الدول النامية.

ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي وهو تحرير التجارة الخارجية وضعت الجات مجموعةً من القواعد والضوابط والإجراءات الملزمة لتنظيم التجارة فيما بين الدول المنضمة لهذه الاتفاقية، وهي[62]:

1. تعد التعريفة الجمركية الوسيلة الوحيدة للحماية لتقييد الواردات من الدول الأخرى كقاعدةٍ عامةٍ وعدم اللجوء إلى القيود غير التعريفية مثل نظام الحصص الكمية إلا في حالاتٍ خاصة وطبقاً لإجراءات محددة في الاتفاقية، ومن أمثلة هذه الحالات الخاصة ما تضمنته المادة (12) من اتفاقية الجات التي تخول الدول المتعاقدة تقييد تجارتها لأغراض تصحيح الخلل الجسيم الطارئ في ميزان المدفوعات ويطلق على هذا الالتزام مصطلح

الشفافية، إذ أن التعريفات الجمركية يتم إدراجها في جداول التزامات كل دولةٍ ومن ثم تكون معروفةً لكل دولة.

2. التعهد بأن استخدام التعريفة أو غير ذلك من القيود يتم بطريقةٍ غير تمييزية، فالمنتج المستورد من أية دولةٍ متعاقدةٍ يعامل بالطريقة نفسها التي يعامل بها المنتج المستورد من أية دولةٍ متعاقدةٍ أخرى أو أن تجارة أية دولةٍ متعاقدةٍ سوف تلقى معاملة لا تقل امتيازاً عن تلك التي تلقاها تجارة أية دولةٍ متعاقدةٍ في المادة الثانية من اتفاقية الجات.
3. التعهد بالتخلي عن الحماية وتحرير التجارة الدولية على المدى الطويل ويتم ذلك بصفةٍ أساسيةٍ من خلال الدخول في مفاوضاتٍ للخفض المتبادل للتعريفات الجمركية وربط هذه التعريفات والالتزام بعد رفعها بعد ذلك إلا وفقاً لإجراءاتٍ محددةٍ قد تنطوي على تقديم تعويضات إلى الأطراف المتضررة من زيادة التعريفة حتى تكون خطوات تخفيف الحماية غير قابلةٍ للارتداد.
4. الالتزام بتعميم المعاملة الممنوحة للدولة الأكثر رعاية، ونص على هذا المبدأ في المادة الأولى من اتفاقية الجات، ويقصد به أن أية ميزةٍ أو حصانةٍ أو معاملةٍ تفضيليةٍ أخرى يمنحها طرف متعاقد للمنتج الناشئ في أية دولةٍ أخرى أو المنتج المتجه إليها ستمنح فوراً من دون قيدٍ أو شرطٍ لكل الدول المتعاقدة الأخرى في الجات.
5. الالتزام بمبدأ المعاملة القومية وهذا هو المبدأ المتضمن في المادة الثالثة من اتفاقية الجات الذي يقضي في جوهره بعدم اللجوء إلى القيود غير التعريفية مثل الضرائب أو الرسوم أو القوانين والقرارات والإجراءات التنظيمية الأخرى كوسيلةٍ لحماية المنتج المحلي ومن ثم التمييز ضد المنتج المستورد، فالدول المتعاقدة في الجات تلتزم أن تعطي السلعة المستوردة معاملةً لا تقل امتيازاً عن تلك التي تمنحها للسلعة المناظرة المنتجة محلياً.
6. عدم اتباع سياسة الإغراق، إذ ألزمت المادة السادسة من اتفاقية الجات الأطراف المتعاقدة بعدم تصدير منتجاتهم بأسعارٍ أقل من السعر الطبيعي لهذه المنتجات في بلادهم إذا كان من شأن ذلك إيقاع ضرر جسيمٍ بمصالح المنتجين المحليين في الدولة المتعاقدة المستوردة أو التهديد بوقوع مثل هذا الضرر، وتخول المادة المذكورة الطرف المتعاقد فرض رسمٍ تعويضيٍ لإلغاء أثر الإغراق أو منع حدوثه أصلاً من جانب أية دولةٍ أخرى.

7. الامتناع عن دعم الصادرات، إذ منعت المادة (16) من اتفاقية الجات قيام طرفٍ متعاقدٍ بمنح دعم للصادرات لأي منتجٍ قد يؤدي إلى إيقاع الضرر بطرفٍ متعاقدٍ آخر سواء أكان مستورداً أم مصدراً.
8. اللجوء إلى إجراءاتٍ وقائيةٍ في حالات الطوارئ، إذ أجازت المادة (19) من اتفاقية الجات للدول عندما تواجه تدفقاً مفاجئاً وضخماً من الواردات من سلعٍ معينةٍ على نحو يلحق ضرراً جسيماً بالمنتجين المحليين لهذه السلع أو يهدد بوقوع مثل هذا الضرر أن تفرض قيوداً تجاريةً على هذه السلع من خلال وقف ما سبق أن تعهدت به من التزاماتٍ في التعريفة الجمركية على هذه السلع جزئياً أو كلياً.
9. التقيد الكمي للتجارة في حالة وقوع أزمةٍ في ميزان المدفوعات، إذ أجازت المادة (12) من اتفاقية الجات للدول عندما تواجه انخفاضاً جسيماً في احتياطاتها الدولية أو تهددها مثل هذه الأخطار بعد أن وصلت إلى مستوى شديد الانخفاض أن يفرض قيوداً على كمية أو قيمة السلع المسموح باستيرادها.
10. المعاملة المتميزة والأكثر تفضيلاً للدول النامية، إذ منحت المادة (78) من اتفاقية الجات للدول النامية حماية الصناعات الناشئة لديها من خلال تمتعها بإجراءات إضافية تمنحه مرونةً كافيةً في تعديل هيكل التعرفة الجمركية بما يوفر الحماية اللازمة لقيام صناعةٍ ما، وتطبيق قيودٍ كميةٍ لاحتواء الخلل في ميزان المدفوعات الناتج من الزيادة الكبيرة والمستمرة في الطلب على الواردات المترتبة على برامج التنمية الاقتصادية، ويتم اتخاذ إجراءات الحماية هذه وفقاً لإجراءات محددةٍ تتضمن إخطار الجات بنية الطرف المتعاقد على اتخاذ هذه الإجراءات كما تتضمن الدخول في مفاوضاتٍ تجاريةٍ مع الأطراف الأخرى التي قد تتأثر بهذه الإجراءات.
11. وضع إطارٍ قانوني لتنظيم العلاقات التجارية بين الأطراف المتعاقدة لتحقيق التوازن بين حقوق والتزامات هذه الأطراف وتحرير التجارة بين الأطراف المتعاقدة من خلال وضع القواعد والإجراءات لتحقيق عملية تحرير التجارة وفض المنازعات بين الأطراف.

7/3 : ميزان المدفوعات الدولي وأسعار صرف العملات.

تكمن العلاقة بين ميزان المدفوعات الدولي وأسعار صرف العملات من حيث أن ميزان المدفوعات هو[63]: "انعكاس لقيم البضائع المصدرة والمستوردة، وإيرادات الشركات الوطنية وشركات النقل والشحن الأجنبية، وإيرادات مواطنيها المقيمين بالخارج، وإيرادات حركة السياحة، والأرباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية وكافة الإيرادات القادمة من الخارج سواء كانت من أفرادٍ أو هيئاتٍ أو شركاتٍ خلال فترةٍ معينةٍ عادةً ما تكون سنة، وهكذا فإن ميزان المدفوعات يوفر الإحاطة الكاملة بعناصر التجارة الدولية".

إن الصادرات تجلب عملةً أجنبية فإذا انخفضت قيمة العملة في البلد المصدر أي تقلب سعر صرفها في الاتجاه السالب فإن مدخولها من العملات الأجنبية سوف يتناقص، والعكس بالعكس، وكلما كان لديها مخزونٌ من العملات الأجنبية كانت لها القدرة على مزيدٍ من الاستيراد، فلو نظرنا إلى حساب الدائن والمدين في ميزان المدفوعات لوجدنا أن الحساب يكون دائناً إذا كان الرصيد يضيف لمخزون العملات الأجنبية، ويكون مديناً إذا كان يقلل من مخزون العملات الأجنبية.

إن التاجر في دولةٍ ما لا يستطيع أن يستورد بضاعة إلا بعملة البلد المصدر، ومن هنا فإن عليه أن يشتري عملة البلد المصدر ليتمكن من سداد قيمة البضاعة.

ومن هنا فإن من يريد عملة أجنبية عليه اللجوء إلى أسواق الصرف أو الوسطاء كمكاتب الصرافة، ومن هنا يخضع التاجر سواء في حالة التصدير أو الاستيراد لسعر صرف العملة المحلية مقابل سعر العملة الأجنبية وقد تتدخل بعض الدول في سوق العملة بأن تثبت سعر الصرف لعملتها مقابل العملات الأخرى لتوفير الاستقرار لعملتها.

ومن هنا نقول[64]: "إن نظرية ميزان المدفوعات تفسر كيف يتحدد سعر الصرف، فهذه النظرية تقوم على فكرة أن سعر العملة يتوقف على مقدار عرضها ومدى الطلب عليها والذي يتضح من واقع ميزان المدفوعات فكلما كان البلد دائناً أكثر منه مديناً، بمعنى أن له حقوقاً أكثر من الالتزامات التي عليه، كان الطلب على عملته أكثر من العرض وكان سعر صرفها موافقاً أي في صالحها، أما إذا كانت حقوق البلد أقل من التزاماته فتكون عملته معروضة أكثر مما هي مطلوبة ويكون سعر صرفها غير موافق، أي في غير صالحها".

8/3 : تحديد أسعار العملات ونظرية تعادل القوة الشرائية.

تعود نظرية تعادل القوة الشرائية (PPP: Purchasing Power Parity Theory) إلى الاقتصادي السويدي جوستاف كاسل (Justaf Cassel) وهي تسعى إلى تفسير كيف يتكون سعر صرف العملات في ظل قاعدة العملة الورقية.

وتقوم هذه النظرية على فكرة[65] : "أن القوة الشرائية للعملة داخل البلد هي التي تحدد قوتها الشرائية في خارجه، أي أن الأسعار الداخلة هي التي تحدد سعر الصرف الخارجي، فقد كانت تقلبات الأسعار الداخلية عقب الحرب العالمية الأولى كبيرةً إلى الحد الذي حمل "كاسل" على تفسير حركة أسعار الصرف بالتقلبات في القوة الشرائية، وبيان أن تدهور أسعار الصرف ناتجٌ عن تدهور القوة الشرائية المصاحب للتضخم، وقد لخص فكرته في قوله (إن استعدادنا لدفع مبلغٍ معينٍ في مقابل عملةٍ أجنبيةٍ يجب في النهاية وفي الجوهر أن يكون راجعاً لحقيقة أن هذه العملة تمتلك قوةً شرائيةً على السلع والخدمات في البلد الأجنبي، ومن ناحية أخرى، عندما نعرض كمية من عملتنا فنحن نعرض بالفعل قوةً شرائيةً على السلع والخدمات في بلدنا، إن تقويمنا للعملة الأجنبية بعملتنا يتوقف بالتالي أساساً على القوة الشرائية النسبية للعملتين في بلديهما)".

ببساطة إن تحديد سعر الصرف - على المدى الطويل- بين عملتين هو نسبة المستوى العام لأسعار القطرين، وهو ما تحدده المعادلة التالية:

$$\text{سعر الصرف الجديد} = \text{سعر الصرف القديم} \times \frac{\text{الرقم القياسي للتغير في الأسعار المحلية}}{\text{الرقم القياسي للتغير في الأسعار العالمية}}$$

فلو كان سعر صرف الريال القطري أمام الجنيه المصري هو جنيه ونصف لكل ريال، وأن الأسعار ارتفعت في قطر بنسبة 150٪ بينما ارتفعت في مصر بنسبة 300٪ فإن سعر صرف الريال يصبح كالآتي:

1 ريال = $1.5 \times \frac{300}{150} = 3$ جنيه مصري.

ويستنتج من هذا إنه نظراً لارتفاع مستوى الأسعار في قطر بنسبة أقل مما هي عليه في مصر فقد أدى ذلك إلى ارتفاع سعر صرف الريال القطري مقابل الجنيه المصري.

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت **لانتقادات** يمكن تلخيصها في[66]:

1. "أنها تركز على الأسعار الداخلية وتأثيراتها على علاقة العملات ببعضها، وتهمل بقية العوامل الأخرى مثل حركة رؤوس الأموال، أو تجارة الخدمات المختلفة بين الدول حيث إن مثل هذه العوامل تؤثر على عرض وطلب العملات الأجنبية.
2. ثم إن هذه النظرية تنطبق على الأمد الطويل أكثر منه على الأمد القصير.
3. أنها تهمل دور التقدم التكنولوجي والتغير في أذواق المستهلكين الأجانب على مستوى سعر صرف العملة من خلال التأثير على صادرات البلد.

وعليه يلاحظ عدم واقعية هذه النظرية والفروض التي تستند عليها، وإنما المفروض أن توضح ضرورة أن تكون التغيرات الحاصلة في أسعار "صرف متناسبة" (Proportional) مع التغيرات في نسبة المستوى العام لأسعار البلدين، فمثلاً إذا تضاعفت الأسعار في الولايات المتحدة مقارنةً مع الأسعار في بريطانيا، فإن سعر صرف الدولار يجب أن يتضاعف مقابل الباوند".

9/3: الاستثمار الأجنبي والدول النامية.

كانت النظرة التقليدية تنحى نحواً معارضاً للاستثمار الأجنبي وذلك من وجهة نظر الدول الفقيرة والنامية التي ترى في الاستثمار الأجنبي ذريعةً نحو التدخل في الشؤون الداخلية لها، كما أنها ترى أن الاستثمار الأجنبي مباراةٌ من طرفٍ واحدٍ الفائز فيه هو المستثمر إذ أنه يستغل ثروات الدول الفقيرة ومقدراتها في الوقت الذي لا يضيف إليها أي جديدٍ في التنمية بل ربما ازدادت البلاد تخلفاً نظراً لاعتمادها الكامل على المستثمر واكتسابها لأنماطٍ وعاداتٍ استهلاكيةٍ سيئة.

ومن هنا فقد نادت هذه الأصوات بوضع المزيد من القيود والإجراءات التي تحد من توغل المستثمر الأجنبي، وقد كان للكثير من المفكرين إسهاماتٌ تؤيد هذا الاتجاه مثل: "باليجا (Baliga) وفرانك (Frank)"، وقد رأى "داياننغ" أن هناك **مزايا خاصة** بالشركة الدولية تدفعها إلى الاستثمار الخارجي في دول وأسواق أخرى خاصة النامية منها[67]:

1. "تميزها في مجال الابتكار والاختراع والإبداع على المستوى التقني بفعل عمليات البحث والتطوير المستمرة.
2. القدرة على تقديم منتجاتها بشكل متميزٍ نظراً لتوفر المهارات التسويقية المعاصرة.
3. وجود أجهزةٍ إداريةٍ متنوعة وتتمتع بمهاراتٍ وكفاءاتٍ إداريةٍ وتنظيميةٍ وفنيةٍ هامة.
4. توفر الإمكانيات المادية المطلوبة والقدرة على استثمارها بشكل يحقق الأهداف العليا للشركة الدولية.
5. التركيز على العمل في بعض الأسواق التي تتصف باحتكار القلة".

ولا يكفي أن تكون للشركة الدولية مزاياها الداخلية فحسب بل يجب أن تتوفر في الدولة النامية التسهيلات التي تمنع عوائق الاستثمار أو الاستيراد وأن تتوافر لديها المواد الخام والعمالة الرخيصة وأن تتميز باتساع السوق.

أما النظرية الحديثة فترى أن كلا الطرفين مستفيدٌ من هذا الاستثمار (الدولة النامية والمستثمر الأجنبي) إلا أن أحدهما قد يتفوق على الآخر في حجم الاستفادة، وأن الدول النامية تستطيع أن تحقق منافع عاليةً إذا أحسنت توجيه وتنظيم وتخطيط هذه الاستثمارات.

وقد تبنى هذا التصور عدد من المفكرين منهم "كار (Carr) وميكسل (Micesell) وفرنون (Vernon) ويلس (Wells) واستويفر (Stoever) وهود وينج".

ثم جاء "بيرستكر (Biersteker)" فقدم تحليلاً جيداً سواء للإسهامات المعارضة أو الإسهامات المؤيدة للاستثمار الأجنبي في الدول النامية فكانت كالتالي[68]:

أ) السلبيات العائدة على الدول النامية من جراء الاستثمار الأجنبي:

1. أن صغر حجم رأس المال المبدئي الذي تجلبه الشركة متعددة الجنسيات، وكذلك كبر حجم التحويلات من الأرباح والدخول وأجزاء من رأس المال للدولة الأم، وتطبيق نظام أسعار التحويل والمغالاة فيها، وميل هذه الشركات إلى خلق علاقاتٍ اقتصاديةٍ ضعيفةٍ أو قليلةٍ مع بعض القطاعات الاقتصادية الوطنية في الدول النامية.. إلخ يؤثر سلبياً على كلٍ من ميزان المدفوعات وانخفاض حصيلة الدولة النامية من الضرائب، وزيادة اعتماد الدولة على دولٍ أخرى أجنبية، وهذا من شأنه إضعاف الاقتصاد القومي، وكذلك إضعاف الدولة سياسياً نتيجة زيادة احتمالات حدوث التوتر الداخلي بين أفراد الشعب وجماعاته والناجم عن الآثار السلبية المذكورة سلفاً.
2. انخفاض الإنتاج الوطني نتيجة عددٍ من الأسباب مثل:
   - قيام الشركة الأجنبية بشراء بعض الشركات الوطنية (الصناعية والتجارية.. إلخ).
   - خروج بعض الشركات الوطنية من السوق بسبب عدم قدرتها على الصمود في وجه المنافسة الأجنبية، ولما تتمتع به الشركات الأجنبية من مزايا تنافسيةٍ وخصائص لا تتوافر لنظيرتها في الدول المضيفة.

ويترتب بلا شك على درجة انخفاض الإنتاج الوطني نتيجة للممارسات السابقة انخفاض -ربما ليس بنفس الدرجة- التقدم الاقتصادي والسياسي للدولة المضيفة النامية، بسبب احتمال حدوث توترٍ اجتماعي، والآثار السلبية على ميزان المدفوعات للدولة، وانخفاض درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الاقتصادية والسياسية نتيجة اعتماد الدولة على دولٍ أخرى أجنبية.

3. انخفاض مدى المساهمة في التقدم التكنولوجي للدول النامية نتيجة ميل الشركات متعددة الجنسية إلى احتكار التكنولوجيا الحديثة والمطورة من ناحية، وقيام هذه الشركات بتركيز أنشطة التنمية والبحوث (Research & Development) في الدولة/ الدول الأم من ناحية أخرى.

فضلاً عن هذا كله، فإن هذه الشركات تقوم بنقل أو تصدير قدرٍ ضئيلٍ أو مستوى منخفض أو مرتفع (بحيث لا يتوائم مع خصائص الدول النامية ومتطلبات التنمية فيها) من التقنيات الفنية (التكنولوجي) إلى هذه الدول.

وفي هذا الخصوص يمكن أن نتوقع حدوث تأثيرٍ سلبيٍ على كلٍ من درجة التقدم الاقتصادي للدول النامية وكذلك قدرتها أو درجة استقلالها السياسي كنتيجةٍ لاستمرار اعتماد هذه الدولة فنياً على الشركات متعددة الجنسيات (دول أخرى)، واحتمالات ظهور حالة الاحتكار أو التحكم المطلق في أسواق هذه الدول وتوسيع فجوة التخلف التكنولوجي بالمقارنة بالدول المتقدمة.

4. جلب أنماطٍ من الاستهلاك لا تتوائم وخصائص الدول النامية، ومتطلبات التنمية فيها بسبب ما تقوم به الشركات متعددة الجنسيات بممارساتٍ وأنشطة تسويقيةٍ من شأنها ترويج أفكارٍ جديدةٍ وأنماطٍ جديدةٍ للاستهلاك وزيادة رغبة أفراد المجتمع وبخاصة القادرين منهم على التغيير، وإنتاج سلعةٍ استهلاكيةٍ بدلاً من الإنتاجية بالإضافة إلى محاولة إدخال أو فرض بعض أنواع من القيم والعادات أو الثقافة الأجنبية بالدول النامية.

ولاشك أن ارتفاع معدلات أو الميل الحدي للاستهلاك تؤدي (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) إلى انخفاض المكون الرأسمالي أو انخفاض الميل الحدي للادخار مما يترتب عليه بالتالي التأثير على تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدول النامية، فضلاً عن استمرار اعتماد هذه الدول على دولٍ أخرى في تمويل برامج التنمية الشاملة في الكثير من المجالات. وجدير بالإشارة إلى أن النتيجة المتوقعة والطبيعية لكل هذه الآثار والممارسات هو انخفاض الكفاءة الاقتصادية وكذلك الاستقلال السياسي للدول النامية.

5. إن ميل واتجاه الشركات متعددة الجنسيات إلى دفع مرتباتٍ ومكافآتٍ للعاملين بها أعلى من مستوى ما هو معمول به في نظائرها من الشركات الوطنية يؤدي إلى خلق الطبقية الاجتماعية في الدول النامية، وهروب العمالة من الشركات الوطنية.

ب) الإيجابيات العائدة على الدول النامية من جراء الاستثمار الأجنبي:

1. توفير عوامل الإنتاج النادرة (مثل رؤوس الأموال، والتكنولوجيا، والخبرات والمهارات الإدارية الحديثة.. إلخ) واللازمة لأغراض التنمية الشاملة.
2. فتح أسواقٍ جديدةٍ للتصدير.
3. خلق فرصٍ جديدةٍ للعمالة وتخفيض نسبة البطالة.
4. توفير وتقديم منتجاتٍ وسلعٍ جديدة بأسعار منخفضة للمستهلكين.
5. المساهمة في تحقيق التنمية الثقافية والاجتماعية من خلال إدخال عاداتٍ وأنماطٍ جديدة للسلوك.
6. خلق علاقاتٍ جديدةٍ وتنمية العلاقات الحالية بين القطاعات الإنتاجية في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي والثقافي والاجتماعي.
7. تنمية واستغلال الموارد المادية والبشرية في الدول النامية.
8. تنمية المنافسة المحلية حيث إن وجود الشركات متعددة الجنسية مع بقاء عوامل أخرى ثابتة يمكن أن يساهم في كسر حدة الاحتكار المحلي لبعض الشركات الوطنية، وبالتالي تزداد درجة المنافسة بين الشركات العاملة سواء كانت وطنية أو أجنبية.
9. تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية، فمع افتراض أن الإسهامات أو الفوائد السابق ذكرها تساعد في دعم القوة أو النمو الاقتصادي في الدول النامية سواء كان هذا في شكل تحقيق قدرٍ ملموسٍ من الاستقرار الاقتصادي والنمو الصناعي في هذه الدول فإنه من الممكن القول إن التقدم والنمو الاقتصادي في أي دولةٍ هو شرطٌ ضروريٌ لتحقيق كل من الاستقرار والنمو السياسي أيضاً.

10/3: الشركات متعددة الجنسية والتجارة الدولية.

كثرت التعريفات الخاصة بالشركات المتعددة الجنسية أو المنشأة متعددة القوميات نظراً لكثيرٍ من الخصائص التي تميزها.

البعض يرى أنها المنشأة التي تعمل وتتحكم في أنشطةٍ مولدةٍ للدخل في أكثر من دولة واحدة، والبعض يرى أنها تقاس بعدد الدول التي تعمل فيها المنشأة، والبعض يحددها عن طريق أصولها ومبيعاتها، ورغم ذلك فقد باتت هذه الشركات تصنف من قبل المؤسسات المالية.

وفي محاولة لوضع تعريف عملي فإن الشركة متعددة الجنسية هي[69]:

"منشأة أعمالٍ دوليةٍ ذات مراكز إنتاجيةٍ تتوطن في أكثر من دولةٍ واحدة، والفروع الأجنبية التابعة للمنشأة المتعددة القوميات يجب ألا تكون مملوكة فقط (على الأقل نسبة كبيرة منها) للشركة الأم التي يكون مركزها الرئيسي في أرض الوطن، ولكن يجب أيضاً أن تكون عمليات الفرع مملوكة بالكامل وموجهة عن طريق الشركة الأم".

وهناك عوامل تؤثر في قرار الشركة متعددة الجنسيات فهي ترمي إلى أهدافٍ اقتصاديةٍ تتمثل في الاستثمار المباشر وتعظيم المبيعات، وبالتالي تعظيم الأرباح، وهي من أجل هذا تبحث عن الدول التي تتفق سياستها مع الانفتاح الاقتصادي والتي تتمتع باستقرارٍ سياسيٍ ونظامٍ ديمقراطيٍ بحيث لا تضع الشركة ضمن دائرة من المخاطر.

ولقد زاد حجم هذه الشركات من حيث نموها وتعاظم نفوذها السياسي والاقتصادي والمالي منذ النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، كما أن تمركز الأعمال الدولية في يد عددٍ محدودٍ منها قد أفضى بها إلى أن تتقاسم أسواق العالم بدلاً من الدخول في صراع المنافسة الذي يكلفها الكثير، كما لجأت إلى الدخول في تحالفاتٍ تضمن لها احتكار الأسواق.

ولهذه الشركات دورها الذي لا ينكر في مجال التجارة الدولية فهي من **وجهة نظر الدول المضيفة** تحقق إيجابياتٍ وسلبياتٍ في آن واحد[70]:

أولاً: الإيجابيات..

1. المساعدة في زيادة حجم الاستثمارات في البلد المضيف عن طريق رؤوس الأموال الوافدة من جهة واستقطاب رؤوس الأموال الوطنية المهاجرة والمحلية المدخرة وزجها في عملية الإنتاج والتنمية.
2. المساعدة في توطين تكنولوجيا إنتاجيةٍ متطورةٍ في البلد المضيف.
3. تلبية الاحتياجات المتزايدة من السلع والخدمات في أسواق البلد المضيف وبالنوعية المطلوبة.
4. المساهمة في تشغيل العمالة الفائضة وخاصة في الدول النامية.
5. التعرف على أساليب إداريةٍ متطورةٍ والعمل على تطبيقها في المنشآت الوطنية.
6. تأهيل الأطر الوطنية تأهيلاً عالياً من الناحية الإدارية والفنية.
7. تحسين ظروف وشروط المنافسة في البلد المضيف عن طريق حث الشركات الوطنية لزيادة قدرتها التنافسية أمام منتجات الشركات متعددة الجنسية لجهة تحسين النوعية وتخفيض التكاليف وتطوير أساليب الترويج والتوزيع.
8. تعديل الخلل الذي يحصل في موازين مدفوعات الدول النامية، وذلك عن طريق تقليص المستوردات وزيادة حجم الصادرات.
9. تعديل إمكانية دخول صناعاتٍ متقدمةٍ ليس بمقدور الدولة المحلية على النهوض بها نظراً لحاجتها إلى رساميل عالية وتكنولوجيا متطورةٍ وعالية التكلفة، وإلى كفاءاتٍ إداريةٍ وفنيةٍ متميزة غير متوفرةٍ في البلد المضيف، وهذا يؤدي إلى حصول انتعاش وازدهار في منطقةٍ جغرافيةٍ معينة.
10. قد تساهم الشركات متعددة الجنسية في حال استثمارها في الدول النامية بتحسين الوضع المعيشي من جراء الأجور المرتفعة نسبياً التي تدفعها للعاملين الإداريين والفنيين المحليين، وكذلك تسمح بإمكانية تحول اقتصاد البلد نحو العالمية من خلال عمليات التصدير.

ثانياً: السلبيات..

1. التأثير السلبي على ثقافة البلد المضيف والأنماط الاستهلاكية التقليدية السائدة لدى مواطنيه بحيث يتولد الاهتمام أكثر من اللازم بالجوانب المادية وإشاعة عاداتٍ استهلاكيةٍ غير مألوفةٍ وإنتاج سلعٍ غير مؤثرةٍ في عملية التنمية الوطنية كما هو الحال بالنسبة لسلسلة المطاعم الأمريكية المنتشرة أو تصنيع البيبسي والكولا والبيتزا وغير ذلك.
2. قد يتزايد تأثير الشركات متعددة الجنسية على سياسة البلد الوطنية من خلال الضغط على البلد المضيف بناءً على طلب حكومة الشركة الأم كأن توقف الاستثمارات أو خطوط الإنتاج لابتزاز الحكومات الوطنية.
3. تزايد سيطرة الشركات متعددة الجنسية على بعض القطاعات الاقتصادية والصناعية المحورية مما يضعف قدرة الحكومات الوطنية على تحديد واتباع سياساتٍ تنمويةٍ متوازنةٍ لكافة أو لبعض القطاعات في مجالات الزراعة والصناعة والخدمات.
4. من أجل تخفيض تكاليف العمالة قد تفضل الشركات متعددة الجنسية الاعتماد على تقانات متطورة تحل محل العامل وتستبعد تشغيل العمالة الوطنية إلا في حدودٍ ضيقة، وهذا يؤدي إلى زيادة جيش العاطلين عن العمل في الدول المضيفة.
5. عدم وفاء الشركات متعددة الجنسية بالتزاماتها المالية تجاه الدولة المضيفة من خلال التهرب من الضرائب أو تحويل العملات بشكل غير نظاميٍ كأن تعتمد مثلاً الشركة سياسات تسعير خاصة في تعاملاتها مع شقيقاتها الخارجيات تقود إلى تقليص العوائد النهائية مما يحرم الدول المضيفة من استلام استحقاقاتها كضرائب على مداخيل الشركات الأجنبية.

قد تتباين سلبيات وإيجابيات استثمارات الشركات متعددة الجنسية الخارجية من بلد لآخر من حيث الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة والعمل بشفافية مع المؤسسات المالية، حيث ليس بمقدور الشركات متعددة الجنسية التهرب من الضرائب في أمريكا واليابان ودول أوروبا نظراً للإجراءات القانونية الصارمة من جهة ولإمكانية البلد المضيف الاستغناء في بعض الحالات عن خدمات هذه الشركات في الإنتاج والتسويق من جهةٍ ثانية.

السؤال الرابع:

اكتب بحثاً لا يقل عن 12 صفحة مطبوعة عن أحد الموضوعات التي تختارها على أن يطبق أسلوب البحث العلمي عند الإجابة.

إدارة الموارد البشرية

في

الشركات الدولية

إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية

تمهيد:

إن التطور الهائل الذي طرأ على الاتصالات، والمعرفة المعلوماتية التي باتت تتوالى دون توقفٍ بحيث أصبح العالم قريةً صغيرةً يعلم من في أدناها ما يجري في أقصاها، وبروز عمليات التجارة الدولية، وسيادة التكتلات الدولية والإقليمية، وبروز مفهوم العولمة والانفتاح التجاري والاجتماعي بين دول العالم.

كل هذه العوامل كان لها دورها في اتساع نشاط الشركات الدولية النشاط أو ما تسمى عابرة القومية أو متعددة الجنسية، وباتت تلعب دوراً رئيسياً على جميع الأصعدة ثقافياً واجتماعياً ومالياً وتكنولوجياً مما حدا بالدول النامية إلى محاولة جذبها باعتبارها محركاً للاستثمار الأجنبي في هذه البلدان.

ونظراً لانتقال هذه الشركات من بيئتها المحلية إلى بيئاتٍ أخرى تختلف عنها عقدياً وثقافياً واجتماعياً وسياسياً وجغرافياً، تعاظم دور إدارة الموارد البشرية وتغيرت صورتها النمطية لتصبح أكثر موائمةً مع البيئات والثقافات المختلفة.

إن انتقاء الكوادر البشرية وتدريبها، وحفزها، وتقييمها باتت أموراً ذات أهمية بالغةٍ في نجاح هذه الشركات واستمراريتها سواء على مستوى الشركات الأم أو فروعها الدولية.

ومن خلال السطور التالية نحاول التعرف على هذه الموارد البشرية من حيث العوامل المؤثرة فيها وكيفية إدارة الاختلافات الثقافية، وأسلوب استقطاب الكفاءات الإدارية، والتدريب والتنمية الإدارية، والحوافز ثم التقييم.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية - على إطلاقها- تشير إلى التصرفات والأنشطة والممارسات والإجراءات والاستراتيجيات والخطط التي تعنى بالنواحي البشرية التي تحتاجها الإدارة من أجل القيام بوظائفها على الوجه الأكمل.

أما إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM) فلها تعريفات منها:

1. هي عملية تدبير واستقطاب واستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة[71].
2. هي تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات: الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية، وتنفذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للشركة وبتناغم عالٍ معها[72].

أهمية الموارد البشرية الدولية:

إن الشركة التي تريد أن تضع موطأ قدمٍ لها في الأسواق العالمية أو زيادة حصتها السوقية باقتحامها أسواقاً جديدة يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال منظورٍ دوليٍ يتجاوز الحدود المحلية، ولا يكون ذلك إلا من خلال تأهيلها ثقافياً واجتماعياً، والاهتمام بالبرامج التطويرية القائمة على معاييرٍ أخلاقيةٍ وثقافيةٍ وتجاريةٍ تتناسب أو - على الأقل- لا تتعارض بشدة مع حالة بيئة البلد المضيف.

وتعتبر الموارد البشرية أحد الأصول الهامة في أي شركةٍ محليةٍ فضلاً عن الدولية، فهي تعتبر رأس مالٍ بشريٍ تسعى الشركة لاستثماره على المدى القصير والمدى الطويل معاً.

وقد كانت مهام الموارد البشرية في الماضي مهاماً تقليدية إلا أنه في أواخر القرن العشرين طرأت عليها تغييراتٌ كثيرةٌ في نظم العمل والثقافة فباتت أشد تعقيداً وتشابكاً، وذلك نظراً لزيادة عدد الفروع والشركات المستقلة الخارجية وما تبعها من انتشار جغرافي واسع وزيادة في أعداد العاملين وعلاقتهم بالعمل ومستوى ما لديهم من كفاءةٍ ثم تفاعل هذه العوامل مع البيئات والعادات والموروثات الحضارية المختلفة.

من هنا تظهر أهمية اختيار الكوادر البشرية بدقةٍ متناهية، إذ يناط بها أن تتخذ القرارات وتتولى التصرفات في البلد المضيف نيابةً عن الشركة الأم ودون الرجوع إليها في كثيرٍ من الأحيان، ومن هنا وجب أن يتوفر لدى هذه الكوادر الإمكانيات الشخصية الكفؤة المؤهلة لقيادة فرق العمل في البلدان الخارجية.

مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية[73]:

1. الشركة الأم أو المركز الأصلي أو الرئيسي (Home Country).
2. الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلاد المضيفة (Host Country).
3. بلاد أخرى قد تكون مصدراً للعمالة أو للمدخلات الأخرى.

وتتطلب إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية:

أ. الاستقلالية بالنسبة لعلاقة المركز الرئيسي والفروع الدولية.

ب. التنسيق بين السياسات والإجراءات الخاصة بالمركز الرئيسي والفروع الدولية.

ج. المرونة: أي القدرة على التكيف للظروف المحلية بالبلد المضيف.

د. الرقابة: أي مدى الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية.

سمات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية:

إن إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية تختلف عن إدارتها بالشركات المحلية في نقاطٍ تبدو واضحةً للعيان وهي، التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية وتقلباتها السياسية والاقتصادية بالبلد المضيف، وكذلك تنوع الوظائف وتعددها بالنسبة للكوادر العاملة في خارج البلد الأم، وكذلك الاختلافات الثقافية بين هذه الكوادر والمواطنين في البلد المضيف.

ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية[74]:

1. تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية.
2. رسم سياسات اختيار أو استقطاب المديرين والخبراء والاستشاريين المؤهلين والمدربين بما يتلائم مع متطلبات التطور العالمي بما يحقق الكفاءة اللازمة لشغل المراكز الدولية.

إن من سمات الشركات الدولية تجميع عددٍ كبيرٍ من المديرين والعاملين القادمين من بيئاتٍ وثقافاتٍ وحضاراتٍ متباينةٍ وربما مختلفة اختلاف الضدين، وإن خلط هذه الكوادر مع بعضها البعض في سبيل إخراج عمل منتجٍ وفعالٍ أمر في غاية الصعوبة، ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية الدولية لا تختار الكوادر البشرية بشكلٍ أحاديٍ فحسب وإنما عليها أن تختار تلك التوليفة التي تحقق التلاحم الذي تنشده الشركة انطلاقاً من توجهٍ دولي.

3. وضع آليات للتنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين في مناطق مختلفةٍ وذلك بأساليب حديثةٍ غير تقليدية، ووضع الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الدقيقة.
4. التعليم والتدريب من منطلقٍ عالميٍ وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك وتوصيف محتوياتها واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها والاستعانة بالمدربين المتميزين في هذا المجال، فهذه الشركات تعتمد على سياساتٍ معينةٍ لتدريب الأفراد المحليين والأجانب للعمل جنباً إلى جنب.. بالتدريج، وبطريقة عملية يتعلمون بها كيفية الموازنة بين الحاجة للمبادرة المحلية مع الاحتياج في نفس الوقت لرقابة المركزية.. والحاجة لفهم الطرق العلمية، وأيضاً لتفهم الطرق الخاصة بالشركة..، وموازنة الاحتياج لشغل الوظائف بمهاراتٍ إدارية متنوعةٍ متعاقبة، مع الاحتياجات الفردية للاستقرار.. وهكذا.
5. المناورة في المهارات والخبرات مما يتطلب مرونةً عاليةً في نقل الخبرات والمهارات بين الفروع دون أن يترتب على ذلك آثارٌ سلبيةٌ على أحد الفروع.
6. تنمية روح البحث والتجديد والابتكار والإبداع، والعمل على نشر المعرفة بين الفروع المختلفة للشركة.
7. إعداد نظمٍ للأجور والرواتب والتعويضات والترقيات والجزاءات والحوافز.
8. التطوير التنظيمي، وتخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي.
9. محاولة خلق مناخٍ من التوافق والانسجام بين العاملين من جنسيات وثقافات مختلفة مما يخلق تفاعلاً إيجابياً ينعكس على الشركة ومصالحها.
10. تقييم وتقويم أداء العاملين بناءً على معايير علميةٍ حديثة.

إن العنصران الجوهريان - فيما ذكرناه- لتحقيق نجاحات هذه الشركات خارج بلادها، هما اختيار الموارد البشرية -خاصة المديرين- بالشكل السليم الذي يحقق المتطلبات، وتكمن في تدريب هذه الموارد تدريباً إيجابياً يعود على الشركة بالتنمية البشرية المطلوبة سواء الآنية أو المستقبلية.

لذا سنسلط مزيداً من الضوء على هاتين النقطتين:

أولاً: مميزات وخصائص المدير الدولي[75]:

- القدرة على تغيير طريقة التفكير وتجديد القناعات القديمة فيما يتعلق بالتعاون مع جنسياتٍ مختلفة.
- تبني افتراضاتٍ جديدةٍ فيما يتعلق بالقيم والقناعات الحضارية وإرساء قواعد وممارساتٍ قائمة على الرؤى والتجارب والدراسات المعاصرة.
- القدرة على التكيف السريع والمدروس مع الظروف والمعطيات البيئية الجديدة، والاستجابة لمتطلبات التغيير وإدارته.
- القدرة على العمل بروح الفريق وقيادته بصورةٍ جماعيةٍ بما يحقق استخدام كافة الإمكانات المادية والبشرية بأعلى كفاءةٍ ممكنة.
- القدرة على إعداد سيناريوهات مستقبلية حول الأوضاع الإدارية والاقتصادية والتقانية في مجال عمله.
- القدرة على تطوير الذات والفريق بما يتماشى مع القيم الدولية والعلاقات الإنسانية، والقدرة على نقل المعرفة والخبرة إلى حيز التطبيق في منظمته.
- أن يكون منفتحاً ومرناً في علاقاته الداخلية والخارجية ليستفيد من كافة الأفكار والمبادرات والإبداعات الخلاقة، وهذا يتطلب قدرةً خاصةً على التواصل مع الآخرين.
- القدرة على تطوير واستخدام المهارات الإدارية والفنية والتقانية المعمول بها عالمياً.

كما هو واضح من هذه الخصائص فإن تحقيقها يتطلب من المدير المالي المعاصر أن يدرس التجارب الانتقالية بإيجابية، ويعيد برمجة خرائطه الدماغية وخرائط المحيطين به من أجل التكيف مع التطورات والثقافات والقيم الجديدة، وأن تكون له رؤيةٌ خاصةٌ بالفرص المتاحة في مختلف البلدان، وأن يتعامل بفعالية مع مختلف المختصين من جنسيات متعددة، وأن يكون بعيداً عن أحادية التفكير والنمطية المستقرة التي لا حراك ولا حياة فيها.

وكما يقول البعض يجب أن يكون المدير الدولي المعاصر وكيلاً جيداً لعملية التغيير المستمرة في إطار الإفادة من التجارب السائدة في العالم والإنجازات العلمية الكبيرة في عالم التقانات والاقتصاد والإدارة.

ثانياً: برامج تدريب المدراء الدوليين[76]:

1. برامج إعداد المديرين للقيام بزيارات عملٍ للدول المضيفة للاستثمار.
2. برامج التدريب على استخدام اللغة.
3. برامج إعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرةٍ عن البلد المضيف.
4. تدريب المدير وأسرته على التعامل مع الثقافة السائدة في البلد المضيف، البروتوكولات والأعراف الاجتماعية، الضيافة، المناسبات الدينية.. إلخ.
5. برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة، مخصصة لغير الإداريين.
6. برامج تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

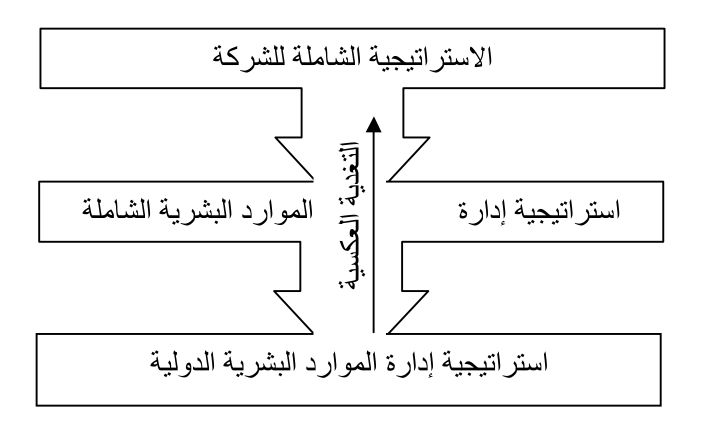
استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية:

تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها[77] "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة دولية النشاط".

كما تعرف بأنها[78]: "مجموعة الاستراتيجيات والممارسات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه الشركة في ظل ظروفٍ بيئيةٍ مختلفةٍ عن بيئتها المحلية".

ويجب الالتفات هنا إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تعني التخطيط للقوى العاملة إذ أن تخطيط القوى العاملة عبارة عن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والفائض والعجز فيها فحسب. أما إدارة الموارد البشرية الدولية فهي جزء من استراتيجية الموارد البشرية على مستوى الشركة ككل وهي تتفاعل وتتكامل معها في عملية صياغة الاستراتيجية الشاملة للشركة بأسلوب حديث ووفق منظورٍ معاصرٍ بغرض تنفيذ استراتيجية الشركة وتقويمها عن طريق التغذية الاسترجاعية.

والشكل التالي يوضح هذا التصور:



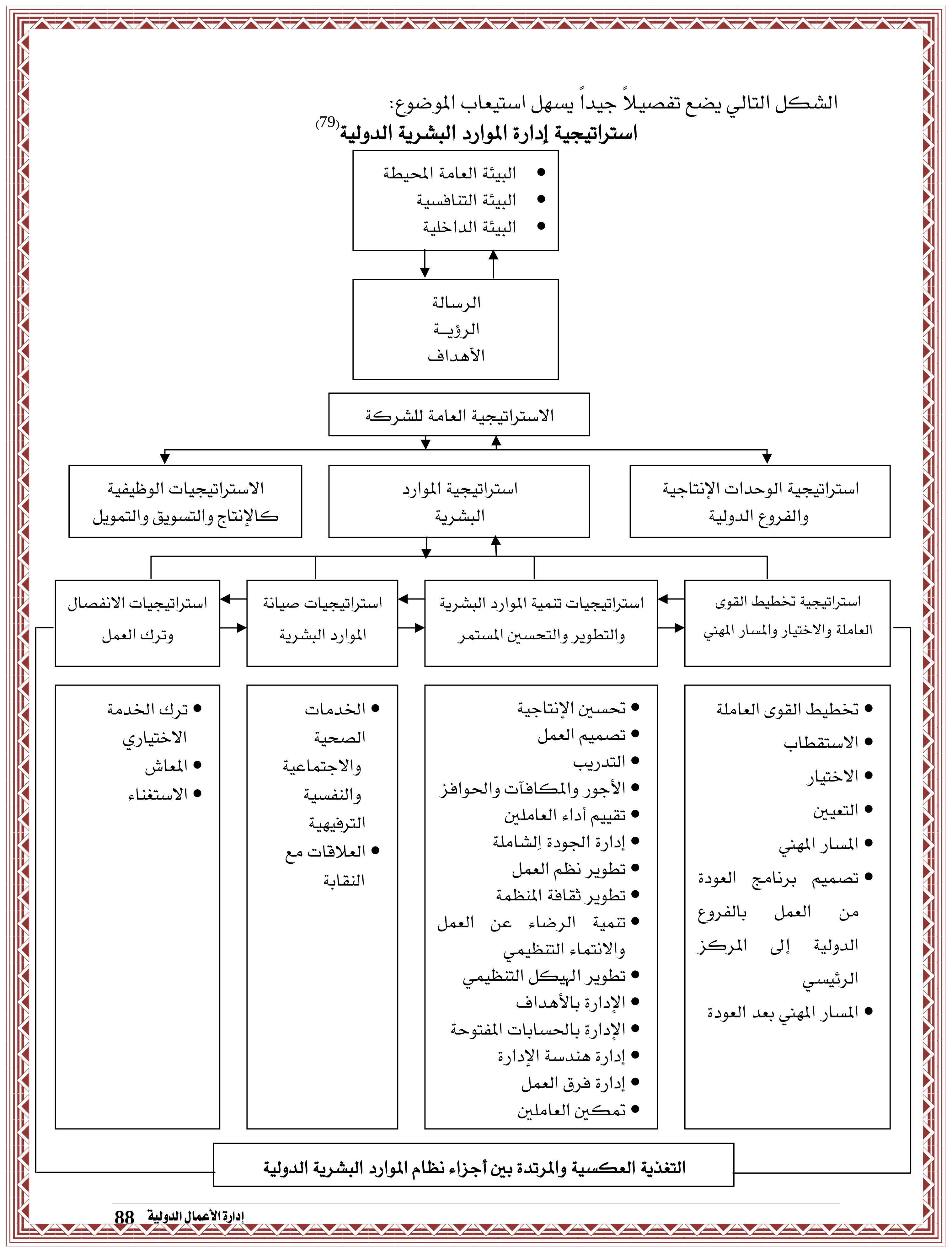
هذا عن الاستراتيجية كمفهوم، ولكن ما هي مكوناتها وعناصرها؟

عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية:

1. دراسة واستيعاب الظروف البيئية المحيطة بالبلد المضيف وفهم نقاط القوة والضعف بالشركة ككل الأمر الذي يحقق معرفةً بمدى الفرص أو التهديدات العائدة على الشركة سواء كان ذلك بالفروع الدولية أو المركز الرئيسي في البلد الأم.
2. تحديد الرؤية (Vision) والرسالة (Mission) الخاصة بالشركة سواء بالمركز أو الفروع الدولية.
3. وضع أهداف نظام الموارد البشرية للفروع الدولية بما يتلائم مع الأهداف العامة للشركة ككل.
4. وهذا يستلزم وضع الاستراتيجيات التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة الأم.
5. تحديد نوع الاستراتيجية التي ستتبع في الفروع الدولية أو الشركة الأم كاستراتيجية التوسع الأفقي أو الرأسي أو الاندماج أو مشاركة المخاطر أو أي استراتيجية ينبني عليها فكر الشركة وتوجهاتها الحالية والمستقبلية.
6. وضع الخطط الزمنية الوظيفية والبرامج والسياسات المتعلقة بنشاط إدارة الموارد البشرية.
7. تقييم استراتيجية الموارد البشرية، ومدى رضا المستفيدين منها.

الشكل التالي يضع تفصيلاً جيداً يسهل استيعاب الموضوع:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية[79]



ويمكن بيان الاتجاهات الأساسية في تنمية إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية فيما يلي[80]:

أولاً: ليس هناك شركةٌ دوليةٌ يمكنها العمل في الخارج بنجاح بدون عدد كبيرٍ من الأفراد المحليين، ومع هذا فإن لهذه السياسة حدوداً. فالشركات الدولية التي كان لديها الوقت لتعيين الكوادر المحلية وتدريبها تجد أنها الآن يجب أن تتمسك ببقاء عددٍ من الوظائف العليا الرئيسية في فروعها وشركاتها الخارجية في أيدي مواطنيها وذلك لسببين: تماسك الشركة، والتدريب.

ثانياً: لتجنب جمود القواعد البيروقراطية في التنظيم الإداري العالمي الواسع لابد من وجود درجةٍ عالية من التفويض، لكن تطبيق هذا المفهوم الأساسي في مجال الإدارة الدولية يجب أن يتم فقط بعد عمليةٍ تثقيفيةٍ واسعةٍ على مستوى العمليات الخارجية بالشركة خاصةً بالنسبة للمعينين من خارجها. وتعد تنقلات المديرين الدوليين خلال خمس أو عشر السنوات الأولى من حياتهم جزءاً من هذه العملية التثقيفية، كما أن بقاءهم في الشركة لمدةٍ أطول يعتبر شرطاً هاماً للنجاح في العمليات الدولية المشتركة.

ثالثاً: يتطلب تخطيط مستقبل العمل والعمالة القيام بمراجعة دوريةٍ للأداء الحالي والمرتقب لكل مدير، وذلك في ضوء فرص التقدم المتوقعة له.

رابعاً: يجب على الشركات الدولية إعطاء اهتمام أكبر لأفكار المديرين الشبان ومقترحاتهم ورغباتهم وذلك بالنسبة لما تجريه الشركة من عمليات التعتيم والتنقلات المقترحة لهم.

خامساً: هناك تضارب بين احتياجات الشركة الدولية لإجراء تغييراتٍ وتعديلاتٍ سريعةٍ في المناصب الدولية من ناحية، وبين شدة مقاومة المديرين الدوليين للتنقلات المتكررة وأحياناً "المتحكمة" من جانب الشركة من ناحيةٍ أخرى، ويزيد من هذه المشكلات ما يتم من تنقلاتٍ أفقيةٍ في نوع التنظيم المسمى "قطاعي" (Divisional) فهذه التنقلات الأفقية تقلل من جدوى الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المديرين الكبار والصاعدين.

سادساً: أصبحت تقديرات وقرارات الإدارة عن متطلباتها المستقبلة من العدد المطلوب تدريبه أكثر تنظيماً، كما لوحظ أنها تتعلق بالنمو المتوقع أو التغيير المطلوب في منشأة الأعمال الدولية.

سابعاً: عند تقدير إجمالي أجور المديرين الدوليين ومكافآتهم -يجب محاولة تجنب تقليل صافي الدخل الحقيقي- والذي قد يحدث عند نقلهم من وظيفةٍ أو بلدٍ معينٍ لآخر، وخاصة في بعض الدول الأقل تقدماً، أو التي بها نوعٌ من المساواة الاجتماعية أو الاقتصادية، إذ سيؤدي هذا الموقف إلى ازدياد توتر المديرين الدوليين إذا ما فقدوا المزايا التي كانوا يحصلون عليها لهذه الأسباب، لذلك يجب أن تصبح الشركة الدولية أكثر حذراً في سياساتها الخاصة بالتعيين وخصوصاً بالنسبة للمديرين الدوليين الشبان.

ثامناً: يبعد الاتجاه الحالي في تدريب المديرين الدوليين داخل المنشآت الدولية عن البرامج العامة المطولة، متجهاً إلى برامج أخرى أقصر في فترتها الزمنية، وأكثر تحديداً بالنسبة لموضوعاتها، وتتعلق أكثر بالمدير الفرد، وتؤكد عمل الفريق على حل مشكلات حقيقية. ويمكن في هذا المجال أن تسهم الجامعات بتقديم توجيهاتٍ إضافيةٍ تعد خصيصاً لكل موقف.

ويبدو أن لمنشآت الأعمال الدولية قوىً سحريةً للحصول على ولاء العاملين واهتمامهم بها، وهذه القوة ليست فقط في كمال الطرق الفنية والإدارية المتبعة، وامتياز الأفراد الذين تتطلب ضخامة العمل أن يكونوا على درجةٍ قصوى من المقدرة وخاصة في المركز الرئيسي، بل إن المقومات الأساسية لهذا تكمن في المواقف والاتجاهات (Attitudes) والوقت الكافي لتطبيع هذه المواقف في جيلين متعاقبين على الأقل من المديرين: مواقف الاحترام لمواهب الأقطار الأخرى وتقاليدها، والإحساس بروعة تشكيل كل مجتمعٍ آخر.. والاستعداد من جانب كل منهم لمراجعة تحيزاته وأهوائه.. ومحاولته مواءمة الأعمال والظروف المحلية.

وهذه العناصر تعد من العناصر الحاسمة في نجاح منشآت الأعمال الدولية.

إنه من الطبيعي نمو الاحتياج لمديري الإدارات العليا في منشآت الأعمال الدولية بازدياد أعداد هذه المنشآت، ونمو عملياتها الدولية. ولا يمكن إرسال مدير للخارج بدون تدريب على كيفية التواؤم مع ظروف الحياة الأجنبية.

إدارة الموارد البشرية الدولية بالمعرفة:

رأيت من الأهمية بمكان أن نفرد بعض الصفحات للحديث عن إدارة الموارد البشرية الدولية بالمعرفة فإذا كانت الأدبيات العلمية الحديثة تتحدث عن أهمية ذلك بالنسبة للشركات المحلية فهي بلا شك أوجب وأدعى بالنسبة للشركات الدولية.

إن الفرد المنتج للمعرفة يعتبر قيمةً كبرى وقوةً هائلةً يقوم عليها اقتصاد الدول العظمى التي تسعى إلى السبق والعلو والتقدم، وهذا ما يدعو الفرد إلى تزويد نفسه بالمعرفة الإيجابية القائمة على معطياتٍ صحيحة، ويدعو كذلك المنظمات والهيئات والشركات إلى إعادة تنظيم الثروة الفكرية أو رأس المال الفكري لدى المورد البشري.

فالمعرفة مصدر ثروةٍ وميزةٌ تنافسية.

والمعرفة المتطورة والمواكبة للأحداث تبدو أمراً ضرورياً لإفراز ابتكاراتٍ وإبداعات.

من هنا جاء الصراع العالمي على أصحاب المذاهب والأفكار والمعرفة المتقدمة.

والأمر الذي يجب التنبه إليه أن المعرفة وحدها لا تكفي إذ **لابد من تنظيمها** على النحو الصحيح الفعال الذي يحقق مصالح المنظمات ويساعدها على تحقيق أهدافها.

ولكي يخرج العاملون ما لديهم من معارف كامنةٍ إلى حيز النور فإن هذا يتطلب مهاراتٍ إداريةً قياديةً تستطيع أن تستنفر العقول والمواهب، وتهيئة مناخٍ يساعد على الإبداع وخلق الأفكار، وذلك بتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات بما يحقق مصالح الفرد والمنظمة.

كما أن على هذه القيادات الإدارية أن تحسن نشر المعرفة على نطاقٍ واسعٍ لتصبح المعرفة جزءً من الذاكرة الجمعية للمنظمة كي يمكن تحويلها إلى واقعٍ مشاهدٍ متكررٍ لا ينسى بمرور الوقت.

ويبقى التدريب أحد أهم العوامل في اكتساب المعرفة وتطويرها ثم تطبيقها عملياً.

إن إدارة الموارد البشرية بالمعرفة يقصد بها ذلك الربط بين المعرفة ورأس المال البشري والبرمجيات العقلية، والعمل على التطبيق الصحيح للمعلومة، فالمعلومة إذا ما دخلت حيز الممارسة العملية والتطبيق على أرض الواقع أصبحت معرفة.

ويعبر عن الرصيد المعرفي أو القدرة المعرفية بأنها:

ق = المعلومات المتوفرة × القدرة التحليلية × القدرة الإدارية

ولعل من المفيد هنا أن نسرد بعضاً من التعريفات الخاصة بالموضوع:

1. المعرفة:

يمكن القول أن المعرفة هي[81]: "مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت **علنية ظاهرةً** قابلةً للتداول والتقليد أو كانت **ضمنيةً** تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد، حيث تكون نتيجةً لتفكيرٍ ذهني أو ممارساتٍ وتجارب ميدانية أو مزيجٍ بينهما بحيث تكون قابلةً للاستخدام لأغراض علميةٍ أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما **المعرفة التنظيمية** فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج عن التفاعل من عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتها للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة".

2. **إدارة المعرفة:**

تعرف إدارة المعرفة بأنها[82]: "الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية".

وتقع **مهمة إدارة المعرفة** في العمل على[83]: "التركيز على العقل المنظمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة من عقلٍ لآخر، وتحويل المعلوماتية إلى معرفةٍ عمليةٍ جماعيةٍ تؤسس للإبداع الجماعي، ومن هنا فإنها معنيةٌ بتقليل الحيرة في أمرها في التفريق بين الكلف التي تدفعها للعاملين وبين القيمة المتأتية من الاستثمار فيها بما يحقق لها إضافة القيمة لنجاحاتها".

3. إدارة المعلومات:

المعلومة لا تعدو كونها بيانات قد تم تنظيمها بطريقة منطقية لكي تخدم هدفاً محدداً، أما إدارة المعلومات (Information Management)[84] "فيقصد بها جمع وإدارة وتوزيع المعلومات بوصفها مورداً استراتيجياً للمؤسسة، وأن الهدف من إدارة المعلومات هو تحقيق الكفاءة في المؤسسة".

4. **رأس المال البشري:**

هو مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل، ومن هنا كانت تنمية الموارد البشرية -وخاصة المعرفة- أمراً لازماً في عصر التطور والمتغيرات المتسارعة، الأمر الذي يعود على العملية الإنتاجية، أي يعود بالفائدة على المنظمة.

5. **إدارة رأس المال الفكري:**

هو[85]: "تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلالٍ بشكلٍ يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها".

مقارنة بين إدارة الموارد البشرية بالأسلوب التقليدي وإدارتها بالمعرفة:

إنه لكي نستبين معنى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وأهميتها علينا أن نضع مقارنة بينها وبين الأسلوب التقليدي في إدارة الموارد البشرية[86].

م	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان.	تهتم بعقل الإنسان ومعارفه.
2	تركز على الأداء الآلي للمهام.	تركز على الأداء الفكري والذهني.
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه.	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة.
4	لا تطبق مفهوم "التمكين".	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين.
5	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء.	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته.
6	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية.	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.
7	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية.	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد.
8	تركز على قدرات الفرد.	تعمل على تنمية العمل الجماعي.
9	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه.	

مجالات إدارة المعرفة واستخداماتها[87]:

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

3. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكلٍ أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها (Gaps & Bottleneck)، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
4. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك.
5. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
6. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

إن على إدارة الموارد البشرية الدولية أن تعمل على تحويل المعرفة إلى واقعٍ ملموسٍ بحيث يصبح أمراً متواكباً مع العمل أو في نسيج العمل اليومي. من أجل هذا فإن إدارة الموارد البشرية ذاتها يجب أن يتصف العاملون بها **بصفاتٍ قياديةٍ في إدارة المعرفة** تتمثل في[88]:

1. القدرة على تدريب العاملين ووضع البرامج التدريبية الصحيحة والهادفة بما يتفق وتوجهات وأهداف المنظمة وذلك من خلال رؤيةٍ واضحةٍ لكيفية إدارة المعرفة ومدى أهميتها.
2. العمل على نشر المعرفة بشكلٍ فعالٍ بدءً من الإدارة المركزية ذاتها ثم المستويات الأدنى فالأدنى.
3. عدم التوقف والاستمرارية الدائمة في جلب المعرفة والعمل على أن تقوم فرق العمل على تطبيقها والاستفادة منها.

4. تشجيع العاملين على التحرك المعلوماتي وتوليد المعرفة.
5. تيسير سبل العمل للأفراد من خلال توفير الموارد.
6. قيادة المنظمة من خلال ثقافتها ورسالتها المنوط بها.
7. التحضير المستمر للمتميزين بالمكافآت المجزية ويقصد بالمتميزين أبطال المعرفة وصناعها وهم الذين يجيدون استخدام التكنولوجيا بما يرفع مستوى الكفاية الإنتاجية أو يضيفون قيمة لمنتجات المؤسسة، أو يستخدمون عقلهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة وكذلك الانفتاح العقلي لنشر روح الإبداع والابتكار.
8. المشاركة في صيانة الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة.
9. الإصرار على فكرة نجاح المعرفة في إدارة الموارد البشرية، حتى لو بدت فكرة مكلفة وغير مجدية.
10. استخدام الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال.

الآثار الاقتصادية المتوقعة لهيمنة المعرفة على الموارد البشرية محلياً ودولياً:

في حديثه عن الدول التي تطورت أو في طريقها إلى تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد قائمٍ على المعرفة أشار "بيتر دركر" (Peter Darcker) إلى أنه بحلول عام 2030م سوف يكون 40٪ من القوى العاملة (عاملين) يتمتعون بالمعرفة[89].

ويخلص "ريتشارد جودي" إلى تحديد **الصفات الرئيسية للاقتصاد المبني على المعرفة في** القرن الحادي والعشرين على النحو التالي[90]:

- § نصيب مرتفع ومتصاعد لمنتجات الصناعات الكثيفة المعرفة في الناتج القومي الإجمالي، بمعنى الصناعات التي تكون فيها كمية ونوعية الملكية الفكرية للشركة مهمة جداً بالنسبة إلى النجاح التنافسي، وتشمل أيضاً الخدمات المالية والتجارية والصحية والتعليمية.
- § يكون "المحتوى المعرفي" للسلع والخدمات اليومية مرتفعاً ومتصاعداً.
- § مستوياتٌ مرتفعةٌ من البحث والتطوير على كل المستويات، الحكومة والجامعات وعالم الشركات.

- خطوٌ سريع للإبداع التقني تصاحبه ضغوطٌ ملحةٌ على الشركات لكي تبتدع أو تخسر وضعها التنافسي.
- انخفاض أعمار كل من المنتجات والخدمات، بمعنى تقليص الفترة الزمنية بين الوقت الذي تصمم فيه المنتجات والخدمات أو يتم تصورها والوقت الذي تصبح فيه عتيقة ويتم استبدالها.
- المنافسة الشديدة في الأسواق حيث يكون كل من البائعين والمشترين مطلعين جيداً عن طريق الإنترنت ووسائط الاتصالات الأخرى.
- ضرورة كبرى للاستجابة السريعة، وقابلية التكيف مع احتياجات المستهلك الدائمة التغير وظروف السوق الأخرى. وتنبع من هنا الحاجة إلى معرفة هذه التغيرات، والتنبؤ بها قبل بدء المنافسة.
- قدرة مرتفعة على تحمل المجازفة وسط الأعمال التجارية والأفراد يلازمها قدرٌ مرتفعٌ من النشاط في مجال المشاريع التجارية.
- مستوياتٌ عاليةٌ من "التدمير الخلاق" تكون فيه التقنيات الراسخة (والشركات التي تقوم عليها) مهددةٌ على الدوام بقادمين جدد من داخل وخارج الصناعات التي تسود فيها هذه التقنيات، كما تم تعريفها سابقاً.
- المزيد والمزيد من "الغزلان" بمعنى شركاتٍ تكونت حديثاً وأخذت تنمو سريعاً بناءً على ملكيةٍ فكريةٍ جديدةٍ أو متحولة.
- مستوياتٌ عاليةٌ من التعليم والمهارات وسط قطاعاتٍ عريضةٍ من السكان والقوى العاملة.
- يتم العمل عن طريق المزيد والمزيد من الفرق التي تتكون من أفرادٍ يعملون بالتعاون لجمع مواهبهم المختلفة من أجل تحقيق هدفٍ مشترك.
- ضغطٌ متواصلٌ على الأفراد لرفع مهاراتهم ومستوى قواعدهم المعرفية حتى يتسنى لهم البقاء في وظائفهم والحصول على أجورٍ جيدةٍ والتمتع بالحركة المهنية.
- مستوياتٌ عاليةٌ من دخول الحواسيب والاتصالات والإنترنت وأشكال تقنية المعلومات الأخرى إلى المنازل والمدارس وأماكن العمل.

المصـــادر

1. د. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، طبعة 2002، ص142
2. المصدر السابق، ص143
3. بتصرف: د. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2003، ص26- 30
4. بتصرف، مزيج من د. علي عباس، المصدر السابق، ص55- 58، وهشام مريزيق: مقالة تحت عنوان إدارة تخترق الحدود، يمكن الاطلاع عليها في: www.almrefh.org/news.php?action=show&id=721
5. للمزيد انظر د. ميشيل حنا، مقالة بعنوان البرجوازية، يمكن الاطلاع عليها في: sharkia.blogsome.com/2006/08/03/p126
وانظر د. عباس، مصدر سابق، ص65- 68
6. انظر: etudiantdz.com/vb/t14989.html
7. بتصرف وإيجاز: انظر د. علي عباس، مصدر سابق، ص68- 80
8. حسن النجفي، القاموس الاقتصادي، بغداد، طبعة 1977، ص108
9. بتصرف: بحث في التكامل الاقتصادي، يمكن الاطلاع عليه في: www.dJelfa.info/vb/showthread.php?t=132393
10. للمزيد انظر: د. علي عباس، مصدر سابق، ص88- 97
11. بتصرف وإيجاز: د. علي عباس، المصدر السابق، ص103- 110
12. بتصرف وإيجاز: د. علي عباس، المصدر السابق، ص114- 119
13. د. عبد السلام أبو قحف، مصدر سابق، ص714
14. د. شامل الحموي وآخرون، إدارة الأعمال الدولية، جامعة عين شمس، القاهرة، طبعة 2003، ص466- 467
15. د. علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، الطبعة الأولى 2007، ص56- 57
16. موقع المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مقدمة عن أسواق الأوراق المالية، يمكن الاطلاع عليها في: www.arab-api.org/course9/29_4.htm
17. د. علي عباس، مصدر سابق، ص321
18. بتصرف وإيجاز: د. علي عباس، المصدر السابق، ص354- 355

تابع المصـــادر

19. د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سابق، ص236- 237
20. د. زكريا مطلك الدوري- د. أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة العربية 2009، ص102
21. James Lee, “Cultural Analysis in overseas operations”, Harvard Business Review (March- April 1966). P.114
22. د. نادية الهادي، الإدارة الدولية (1): تحدي التقدم الإداري للدول النامية، دار النهضة العربية، بيروت، طبعة 1989، ص267
23. Mullard H. Preyor “Planning A world wide Business,” Harvard Business Review (January- February 1966). P.30
24. د. نادية الهادي، مصدر سابق، ص189
25. A.C.De Bettignis & S.H.Rhinesmith, “Developing the International Executive”. European Business (June 1970) p.57
26. د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سابق، ص257- 258
27. د. نادية الهادي، مصدر سابق، ص191
28. د. عبد السلام أبو قحف، مصدر سابق، ص673
29. د. عبد السلام أبو قحف، المصدر السابق، ص674
30. د. علي عباس، مصدر سابق، ص414- 415
31. للمزيد انظر: أ- د. علي عباس، المصدر السابق، ص429- 433

    ب- ويكيبديا الموسوعة الحرة بالموقع: خصخصة/ar.wikipedia.org/wiki
32. بتصرف وإيجاز: د. علي عباس، مصدر سابق، ص270- 278
33. د. أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، الرياض، جامعة الملك سعود، 2001،
34. انظر في ذلك: د. عبد السلام أبو قحف، مصدر سابق، (فصل في جدوى الاستثمارات الأجنبية، ص51- 57).
35. عرفان تقي الحسني، التمويل الدولي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص61

تابع المصـــادر

36. المصدر السابق، ص53- 54
37. بتصرف وإيجاز: د. عبد السلام أبو قحف، مصدر سابق، ص52- 58
38. د. نادية الهادي، مصدر سابق، ص60- 64
39. د. علي عباس، مصدر سابق، ص258- 259
40. د. علي عباس، المصدر السابق، ص248- 249

41. Philip Kotler, Marketing Management 6th Prentice Hall Inc. New Gersey 1988, Read p.156-163

42. د. علي عباس، مصدر سابق، ص251- 252
43. حسن النجفي، القاموس الاقتصادي، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد 1977، ص135
44. عرفان تقي الحسني، مصدر سابق، ص285- 287
45. جريدة كل العراق، تقرير بالصفحة الاقتصادية تحت عنوان: نبذة عن أهم المنظمات الاقتصادية ونشأتها، يمكن الاطلاع عليه في:
http://www.kululiraq.com/modules.php?name=News&file=article&sid=8168
46. المصدر السابق.
47. د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سابق، ص86
48. د. علي إبراهيم الخضر، المصدر السابق، ص87
49. د. علي إبراهيم الخضر، المصدر السابق، ص90
50. د. نادية الهادي، مصدر سابق، ص55- 58
51. Alexander Lamfulssy, Investment & Growth in Nature Economics (Oxford, England: Basil Blackwell & Mott, Ltd.,1961)
52. بإيجاز: د. علي عباس، مصدر سابق، ص172- 175
53. د. حسام عيسى، نقل التكنولوجيا: دراسة في الآليات القانونية للتبعية الدولية، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1987، ص189
54. د. إبراهيم شحاتة، تعليق على اتفاقية إنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، المجلة المصرية للقانون الدولي، عدد 41 لعام 1945، ص194
55. د. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاستثمار الدولي، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، 1991، ص20

تابع المصـــادر

56. د. عادل حشيش – د. مجدي شهاب، أساسيات الاقتصاد الدولي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، طبعة 2003، ص70
57. علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي، نظريات وسياسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص37- 38
58. د. عادل حشيش – د. مجدي شهاب، مصدر سابق، ص73
59. د. علي عباس، مصدر سابق، ص70- 71
60. د. أحمد عبد الرحمن أحمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2001، ص42- 43
61. علي عبد الفتاح أبو شرار، مصدر سابق، ص45- 48
62. د. سهيل حسين الفتلاوي، المنظمات الدولية، دار الفكر العربي، بيروت، الطبعة الأولى، 2004، ص221- 223
63. د. علي عباس، مصدر سابق، ص103
64. بتصرف، د. عادل حشيش – د. مجدي شهاب، مصدر سابق، ص190
65. للمزيد انظر كلاً من:
    (أ) د. عادل حشيش – د. مجدي شهاب، المصدر السابق، ص185- 190
    (ب) د. أحمد جامع، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص167- 175
66. د. عرفان تقي الحسني، مصدر سابق، ص166- 167
67. د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سابق، ص81
68. د. عبد السلام أبو قحف، مصدر سابق، ص55- 57، ص 66
69. جون هدسون- مارك هرندر، العلاقات الاقتصادية الدولية، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر، الرياض، 699، ترجمة د. طه عبد الله منصور – د. محمد عبد الصبور علي
70. د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سابق، ص68- 70
71. د. عايدة خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط، الأهرام- المكتبة الأكاديمية- دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، ص34
72. د. زكريا مطلك الدوري- د. أحمد علي صالح، مصدر سابق، ص260
73. د. عايدة خطاب وآخرون، مصدر سابق، ص34

تابع المصـــــادر

74. بتصرف: مزيج من:
   أ- د. نادية الهادي، مصدر سابق، ص179
   ب- د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سابق، ص259
   ج- د. عايدة خطاب وآخرون، مصدر سابق، ص35
   د- د. زكريا مطلك الدوري- د. أحمد علي صالح، مصدر سابق، ص260- 261
75. د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سابق، ص257- 258
76. د. علي عباس، مصدر سابق، ص398- 399
77. د عايدة خطاب وآخرون، مصدر سابق، ص39
78. د. زكريا مطلك الدوري- د. أحمد علي صالح، مصدر سابق،ص264
79. د عايدة خطاب وآخرون، مصدر سابق، ص41
80. د. نادية الهادي، مصدر سابق، ص187- 188
81. قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، يمكن الاطلاع عليه في مجلة علوم إنسانية بالموقع .klab dz@yahoo.fr
82. د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، يمكن الاطلاع عليه في www.alislami.org/files/2000ppt ص15
83. د. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص343
84. كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة إصدارات ليجيبت، القاهرة، 2002م، نقلاً عن ويكيبيديا الموسوعة الحرة.
85. قلش عبد الله، مصدر سابق.
86. د. علي السلمي، مصدر سابق، ص33
87. د. أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية: ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية غرفة تجارة وصناعة عمان 5- 6 مايو، 2007م.
88. بتصرف: د. عبد الستار العلي وآخرون، مصدر سابق، ص351
89. Peter Drucker, the next society, the Economist, Nov. 2001
90. ريتشارد جودي، تنمية الموارد البشرية في اقتصادٍ مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، 2004م، ص165- 166